

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR  
1999

MASPUAH ADAWTYAH  
JURUSAN AKUNTANSI  
Nrp : 022191048

Diajukan Oleh :

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

SKRIPSI

PERANAN ANGGARAN  
DALAM PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PENGOLAHAN TEH HITAM  
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII GUNUNG MAS BOGOR





**PERANAN ANGGARAN  
DALAM PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PENGOLAHAN TEH HITAM  
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII GUNUNG MAS BOGOR**

**Skripsi**

**Telah disetujui dan disahkan  
Pada Sidang Sarjana  
Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Universitas Pakuan Bogor  
Pada tanggal 22 Oktober 1999**

**Menyetujui :**

**Penguji,**

**(Fazariah Mahruzar, Dra., Ak., MM.)**

**Pembimbing,**

**1. (Iriyadi, Drs., Ak., M.Com.)**

**2. (Hastony, Drs., MM.)**

**PERANAN ANGGARAN  
DALAM PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PENGOLAHAN TEH HITAM  
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII GUNUNG MAS BOGOR**

**Skripsi**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Pakuan Bogor**

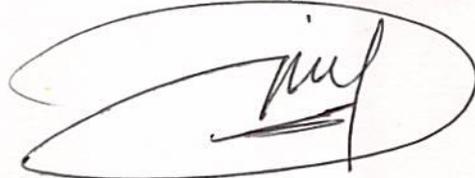
**Menyetujui :**

**Dekan Fakultas Ekonomi,**



**(Eddy Mulyadi S., Drs., Ak., MM.)**

**Ketua Jurusan,**



**(Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM.)**

*"Dan Dialah Allah (yang disembah), baik di langit maupun di bumi,  
Dia mengetahui apa yang kamu rahasiakan dan apa yang kamu lahirkan,  
Dan mengetahui (pula) apa yang kamu usahakan".*

*(QS. Al-An'aam : 3)*

*Kupersembahkan untuk orang-orang yang kusayangi  
Ibu, Bapak, Ayah dan Rengga.*

## ABSTRAK

Skripsi ini bertemakan peranan anggaran dalam kaitannya dengan pengendalian biaya produksi pengolahan. Anggaran biaya produksi diperlukan sebagai tolok ukur dalam pengendalian biaya produksi. Tujuan penelitian dalam skripsi ini untuk mengetahui proses penyusunan dan penerapan anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) VIII Gunung Mas Bogor, sehingga dapat mengetahui peranan anggaran dalam pengendalian biaya produksi pengolahan teh hitam pada PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) VIII gunung Mas Bogor.

Aktivitas manajemen yang meliputi *planning, organizing, staffing, leading* dan *controlling*, jika semuanya dilaksanakan dengan baik oleh manajemen, maka akan dapat membantu dalam mencapai tujuan perusahaan.

Perencanaan sebagai tonggak untuk mencapai tujuan, dan merupakan terminal dalam menilai serta mengendalikan setiap tahapan operasional yang dilaksanakan. Sedangkan pengendalian adalah proses review, evaluasi dan pelaporan yang memantau berhasil tidaknya suatu tujuan. Pengendalian meliputi perbandingan secara terus - menerus dan evaluasi hasil yang sebenarnya dengan program-program yang telah ditetapkan oleh fungsi perencanaan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah metode studi kasus. Data dan informasi yang diperoleh di PTPN. VIII Gunung Mas dibandingkan

dengan teori-teori yang diperoleh dari sumber literatur. Hasil penelitian tersebut kemudian diuraikan dan dibahas sesuai dengan identifikasi masalah.

PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) VIII Gunung Mas Bogor, menerapkan anggaran biaya produksi sebagai tolok ukur dalam pengendalian biaya produksinya. Pihak yang bertanggung jawab untuk menyusun anggaran biaya produksi berada pada bagian administrasi, namun tetap melibatkan bagian tanaman dan bagian produksi.

Perusahaan dalam melakukan evaluasi atas pelaksanaan anggaran biaya produksi tidak menggunakan teknis analisis varian, hanya terbatas pada perbandingan antara anggaran dan realisasi saja, setelah diketahui adanya penyimpangan, dicari faktor penyebab terjadinya penyimpangan, dan kemudian pihak manajemen melakukan tindak lanjut yang diperlukan untuk mengoreksi penyimpangan tersebut.

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan data selama tahun 1998 menunjukkan adanya varian biaya produksi yang tidak menguntungkan, faktor utama yang menyebabkan terjadinya varian tersebut adalah karena tidak tercapainya kuantitas hasil tanaman, yang berarti tidak tercapainya target produksi.

Adapun tindakan yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam menangani penyimpangan, lebih mengutamakan pada upaya untuk meningkatkan hasil tanaman, yang meliputi peremajaan tanaman dan penggunaan varitas unggul, pemberantasan hama dengan penyemprotan obat, pemberian pupuk secara tepat dan seimbang.

... dan ...

**Tujuan penanganan penyimpangan oleh pihak manajemen selain upaya untuk meningkatkan hasil tanaman, juga agar dapat dilakukan perbaikan-perbaikan, sehingga dapat mendorong terciptanya efisiensi dalam operasi.**

**Dengan demikian, anggaran mempunyai andil yang cukup besar guna mencapai tujuan pengendalian biaya produksi pengolahan, karena dengan adanya anggaran tersebut, dapat membantu pihak manajemen untuk mencapai atau meningkatkan kegiatan produksi dalam perusahaan.**



## **KATA PENGANTAR**

**Puji syukur kehadirat Allah SWT., karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.**

**Skripsi ini berjudul “Peranan Anggaran dalam Pengendalian Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor.”**

**Tanpa adanya bantuan dari semua pihak sulit kiranya bagi penulis menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :**

- 1. Ayahanda, Ibunda serta suami tercinta yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil dalam penyusunan skripsi ini;**
- 2. Bapak Eddy Mulyadi S., Drs.,Ak.,MM., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor;**
- 3. Bapak Sumarno, Drs., MM., Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor;**
- 4. Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor;**
- 5. Bapak Iriyadi, Drs., Ak., M.Com., selaku dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan dorongan kepada penulis;**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, berkat rahmat Allah SWT, kami telah dapat menyelesaikan tugas ini dengan baik dan benar. Kami mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing kami, Bapak/Ibu, yang telah membimbing dan mengarahkan kami dalam menyelesaikan tugas ini.

Tugas ini berjudul "Pengaruh Lingkungan Terhadap Kualitas Hidup Masyarakat". Kami berharap dengan adanya tugas ini, dapat memberikan wawasan yang lebih luas kepada pembaca mengenai pengaruh lingkungan terhadap kualitas hidup masyarakat.

Kami menyadari bahwa dalam penulisan tugas ini, masih banyak kekurangan. Kami sangat mengharapkan kritik dan saran dari pembaca yang dapat membantu kami untuk memperbaiki tugas ini. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada teman-teman yang telah membantu kami dalam menyelesaikan tugas ini.

Demikianlah tugas ini kami selesaikan. Semoga dengan adanya tugas ini, dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pembaca. Terima kasih.

Yogyakarta, 15 Mei 2024  
Penulis

1. Nama: Nur Hafidza  
2. NPM: 2024010101010101

3. Nama: Nur Hafidza  
4. NPM: 2024010101010101

5. Nama: Nur Hafidza  
6. NPM: 2024010101010101

6. Bapak Hastony, Drs., MM., selaku dosen Co. Pembimbing mata kuliah Manajemen Akuntansi, yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis;
7. Bapak Ujang Hidayat, selaku bagian Tata Usaha Keuangan dari PT. Perkebunan Nusantara Gunung Mas Bogor;
8. Bapak Yayat Priatna, selaku Bagian Umum pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor;
9. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, yang telah memberikan motivasi dan bantuannya untuk kelancaran penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak luput dari kesalahan dan kekurangan, oleh karena itu penulis akan menerima segala kritik dan saran yang membangun guna meningkatkan mutu skripsi ini.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pembaca.

Bogor, September 1999

Pemulis,

---

## DAFTAR ISI

### Halaman

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	3
1.3. Kegunaan Penelitian.....	4
1.4. Kerangka Pemikiran.....	5
1.5. Metodologi Penelitian.....	7
1.6. Lokasi Penelitian.....	8
1.7. Sistematikan Pembahasan.....	8
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Pengertian dan Klasifikasi Biaya.....	11
2.1.1. Pengettian Biaya.....	11
2.1.2. Klasifikasi Biaya.....	12
2.1.3. Biaya Standar dan Biaya yang dianggarkan.....	17
2.2. Kegunaan Data Biaya bagi Manajemen.....	18
2.3. Sistem Pengendalian Manajemen.....	19

2.3.1.	Pengertian dan Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen.....	19
2.3.2.	Struktur Sistem Pengendalian Manajemen.....	21
2.3.3.	Pengendalian Biaya Produksi.....	23
2.3.4.	Tahap-tahap Sistem Pengendalian Manajemen.....	24
2.4.	Anggaran.....	25
2.4.1.	Pengertian Anggaran.....	25
2.4.2.	Manfaat dan Batasan Anggaran.....	27
2.4.2.1.	Manfaat Anggaran.....	28
2.4.2.2.	Keterbatasan Anggaran.....	29
2.4.3.	Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran.....	31
2.5.	Peranan Anggaran Dalam Pengendalian Biaya Produksi.....	33
<b>BAB III</b>	<b>OBYEK DAN METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1.	Obyek Penelitian.....	35
3.1.1.	Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	35
3.1.2.	Struktur Organisasi dan Uraian Kerja.....	36
3.2.	Metode Penelitian.....	45
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1.	Proses Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantaran VIII Gunung Mas Bogor.....	48

2.3.1. Pengertian dan Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen .....	19
2.3.2. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen .....	31
2.3.2.1. Pengendalian Biaya .....	33
2.3.2.2. Pengendalian Sistem Pengendalian Manajemen .....	34
2.4. Anggaran .....	35
2.4.1. Pengertian Anggaran .....	35
2.4.2. Manfaat dan Tujuan Anggaran .....	37
2.4.2.1. Manfaat Anggaran .....	38
2.4.2.2. Keterbatasan Anggaran .....	39
2.4.3. Pengukuran dan Pelaporan Anggaran .....	41
2.5. Peranan Anggaran dalam Pengendalian Biaya Produksi .....	43

**BAB III**      **OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Objek Penelitian .....	32
3.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan .....	33
3.1.2. Struktur Organisasi dan Sistem Kerja .....	36
3.2. Metode Penelitian .....	42

**BAB IV**      **FAKTA DAN PEMBAHASAN**

4.1. Proses Produksi Penelitian di Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VII Gunung Misa Bogor .....	48
--	----

4.2.	Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantaran VIII Gunung Mas Bogor.....	53
4.3.	Anggaran Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantaran VIII Gunung Mas Bogor.....	56
4.3.1.	Mekanisme Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusan- taran VIII Gunung Mas Bogor.....	56
4.4.	Pengendalian Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor.....	61
4.5.	Peranan Anggaran dalam Pengendalian Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PTPN. VIII Gunung Mas Bogor	70
BAB V	RANGKUMAN KESELURUHAN.....	73
BAB VI	SIMPULAN DAN SARAN	
6.1.	SIMPULAN.....	79
6.2.	S A R A N.....	81
	DAFTAR PUSTAKA.....	x
	LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	xii

4.1	Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor	73
4.2	Anggaran Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor	75
4.3.1	Metode Pengambilan Anggaran Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor	76
4.4	Pengendalian Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor	81
4.5	Pengaruh Anggaran dalam Pengendalian Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor	76

BAB V RANGKUMAN PENELITIAN ..... 73

BAB VI SIMPULAN DAN SARAN ..... 74

6.1. SIMPULAN ..... 75

6.2. SARAN ..... 76

DAFTAR PUSTAKA ..... 77

LAMPIRAN-LAMPIRAN ..... 78

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- 1) Lampiran 1 : Struktur Organisasi PTPN. VIII Gunung Mas Bogor.**
- 2) Lampiran 2 s.d. 5 : Laporan Biaya Produksi Budidaya Teh, Tahun 1998.**
- 3) Lampiran 6 : Biaya Tenaga Kerja (Upah Langsung) dan Biaya Overhead Pabrik (BOP), Tahun 1998.**
- 4) Lampiran 7 : Surat Keterangan Riset.**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Salah satu tujuan perusahaan dalam melakukan kegiatan operasionalnya adalah memaksimalkan laba. Untuk memaksimalkan laba tersebut pihak manajemen melaksanakan beberapa fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Fungsi perencanaan merupakan titik tolak untuk melaksanakan beberapa fungsi berikutnya. Dalam perencanaan ini manajemen menuangkan kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakannya di masa depan secermat mungkin, antara lain mencakup target yang hendak dicapai, waktu pelaksanaannya serta sumber daya yang akan digunakan.

Dalam mengantisipasi era krisis ekonomi seperti yang dihadapi saat ini, manajemen harus betul-betul menetapkan anggaran seefisien mungkin, karena anggaran akan dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan dan sebagai tolok ukur keberhasilan suatu pusat tanggungjawab.

Untuk menilai kinerja manajer yang membawahi suatu pusat tanggungjawab, reaksi kegiatan harus dianalisis dan dipertanggungjawabkan serta dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Hasil analisis tersebut nantinya diharapkan

menjadi umpan balik (*feed back*) bagi direksi antara lain sebagai alat untuk menilai kinerja manajer yang bersangkutan dan sebagai dasar untuk memutuskan langkah-langkah yang tepat untuk perbaikan.

Sebelum melaksanakan kegiatan perusahaan, langkah awal manajemen dimulai dengan perencanaan. Rencana yang disusun tersebut dapat berupa rencana kuantitatif dan rencana kualitatif. Rencana kuantitatif dalam satuan moneter atau satuan-satuan lainnya yang menjabarkan rencana kegiatan disebut anggaran.

Evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran diperlukan sebagai alat pengendalian agar penyimpangan yang merugikan dapat ditekan. Pengendalian yang baik hanya dapat dilakukan secara efektif bila setiap pelaksana dilibatkan dalam penetapan rencana kegiatan dengan mengetahui benar-benar ruang lingkup tugas dan tanggungjawabnya.

Bagi perusahaan industri, biaya produksi merupakan komponen biaya terbesar di bandingkan dengan komponen biaya lainnya. Begitu pula dengan PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor sebagai suatu perusahaan yang bergerak dibidang agribisnis hasil pengolahan teh.

Komponen biaya produksi teh antara lain meliputi seperti : biaya pemeliharaan tanaman, biaya upah pemetik tanaman, ongkos angkut dan lain-lain, yang tentunya setiap biaya tersebut harus dikendalikan agar tercapai efisiensi harga pokok hasil pengolahan teh.

Mengingat banyaknya jenis dan besarnya biaya produksi yang harus ditanggung perusahaan, maka sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi, manajemen harus dapat membuat anggaran biaya produksi pengolahan teh secermat mungkin. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk meneliti masalah peranan anggaran biaya produksi pengolahan teh yang kemudian dituangkan dalam skripsi judul **PERANAN ANGGARAN DALAM PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PENGOLAHAN TEH HITAM PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII GUNUNG MAS BOGOR.**

Dari latar belakang sebagaimana diuraikan di atas, maka penulis mencoba mengidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana proses produksi pengolahan teh pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor;
2. Bagaimana manajemen PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor, menyusun dan menetapkan anggaran;
3. Sejauh mana peranan anggaran biaya produksi sebagai alat bantu manajemen dalam aktivitas pengendalian biaya produksi pengolahan teh di PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor.

## **1.2. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan identifikasi masalah di atas, maka tujuan dari penelitian adalah:

1. Untuk meneliti dan mempelajari proses pembuatan dan penetapan anggaran biaya produksi pengolahan teh;
2. Meneliti dan mempelajari biaya-biaya produksi pengolahan teh;
3. Bagaimana anggaran biaya produksi pengolahan teh di PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi pengolahan teh.

### **1.3. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian berupa sekumpulan informasi yang diperoleh dari pengalaman praktis perusahaan ini diharapkan dapat berguna bagi semua pihak antara lain:

#### **1. Bagi Penulis :**

- a. Menambah pengetahuan tentang peranan anggaran dalam suatu perusahaan terutama mengenai anggaran biaya produksi pengolahan teh dalam pengendalian biaya produksi pengolahan teh;
- b. Sebagai sarana bagi penulis untuk menerapkan teori-teori yang di dapat oleh penulis selama di bangku kuliah;
- c. Merupakan masukan yang berarti dalam penyusunan skripsi guna memenuhi salah satu syarat menempuh ujian sidang sarjana.

#### **2. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam masalah penilaian, sampai sejauh mana peranan anggaran dalam mengendalikan biaya produksi pengolahan teh.

### **3. Bagi Peneliti Lain**

Hasil penelitian penulis diharapkan dapat dijadikan sumber informasi dan titik tolak bagi penelitian selanjutnya.

#### **1.4. Kerangka Pemikiran**

Tujuan perusahaan dalam suatu perekonomian yang bersaing adalah untuk memperoleh laba yang optimal sesuai dengan pertumbuhan jangka panjang. Untuk mencapai keoptimalan ini, manajemen harus mengelola perusahaannya dengan baik dan perlu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan fungsi manajemen, yaitu mengenai perencanaan dan pengendalian.

Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling menunjang dan melengkapi, oleh karena itu suatu perencanaan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya pengendalian yang berpedoman kepada ketentuan-ketentuan yang telah direncanakan.

Anggaran merupakan pedoman dan alat bagi manajemen dalam melaksanakan operasi perusahaan. Hasil pelaksanaan kemudian dilaporkan dibandingkan dengan anggaran. Jika terdapat penyimpangan, maka penyimpangan

ini harus dianalisis penyebabnya serta ditetapkan langkah perbaikan yang diperlukan.

Sebagai alat pengendalian, anggaran mempunyai peranan cukup penting dalam suatu perusahaan, walaupun pada kenyataannya, anggaran bukan satu-satunya alat pengendalian yang harus ada dan diperlukan oleh suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya. Namun, selama ini anggaran telah dapat memberikan kontribusi yang cukup besar bagi suatu perusahaan, karena dengan adanya anggaran, perusahaan akan dapat melakukan suatu evaluasi atas kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan.

Dalam hubungannya dengan biaya produksi, seperti biaya produksi pengolahan teh, salah satu cara untuk melakukan perencanaan dan pengendalian biaya produksi adalah dengan menetapkan anggaran biaya produksi.

Berdasarkan anggaran biaya produksi yang telah disusun tersebut dan kemudian dilaksanakan, maka manajemen dapat melakukan suatu pengendalian biaya dengan cara membandingkan antara realisasi hasil kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Jika terdapat penyimpangan, maka penyimpangan ini harus dianalisis penyebabnya serta ditetapkan langkah perbaikan yang diperlukan.

Dengan adanya anggaran pihak manajemen dapat melakukan suatu evaluasi dengan cara membandingkan antara realisasi dan anggaran. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, manajemen dapat melaksanakan penilaian terhadap prestasi kerja perusahaan, sehingga dapat mengetahui apakah terdapat penyimpangan antara

realisasi dengan anggaran, kemudian seberapa jauh penyimpangan tersebut terjadi dan apakah dapat mempengaruhi kegiatan-kegiatan selanjutnya.

Pada akhirnya, pihak manajemen dapat mengambil suatu tindakan untuk memperbaiki penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, serta dapat melakukan efisiensi dan efektivitas dalam kegiatan operasional perusahaan. Atas dasar uraian di atas, maka penulis menggunakan anggaran dalam hal ini adalah biaya produksi berperan sebagai alat pengendalian biaya produksi pengolahan teh hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor.

## **1.5. Metodologi Penelitian**

Untuk memperoleh data sebagai landasan teoritis dan pembahasan masalah, penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut :

### **1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan data primer, data dikumpulkan dengan cara mempelajari data-data tertulis, wawancara dan pengisian kuisioner oleh pejabat yang berwenang serta meneliti praktek prosedur pelaksanaan secara logis.

### **2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan data sekunder yang akan mendukung penelitian. Data ini digunakan untuk memperoleh analogi yang berguna dalam perumusan teori-teori dan landasan bagi penganalisaan alat primer, serta untuk menunjang dan memperkuat dugaan-dugaan dalam pembahasan masalah.

## **1.6. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Dalam penelitian skripsi ini, penulis memilih obyek penelitian di PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor yang bergerak dalam bidang agribisnis hasil pengolahan teh. Adapun perusahaan ini berlokasi di Cisarua - Bogor.

## **1.7. Sistematika Pembahasan**

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis membagi menjadi enam bab penulisan, adapun sistematika pembahasan dari tiap bab adalah sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Memberikan gambaran tentang latar belakang penelitian, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metodologi penelitian, lokasi penelitian, dan sistematika pembahasan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membuat landasan teoritis yang digunakan untuk membatasi dan menunjang masalah yang menjadi objek penelitian. Hal tersebut meliputi: Pengertian Biaya, Klasifikasi Biaya, Biaya Standar dan Biaya yang dianggarkan. Kegunaan Data Biaya bagi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen, Pengertian dan Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen, Pengendalian Biaya Produksi, Tahap-tahap Sistem Pengendalian Manajemen, Pengertian Anggaran, Manfaat dan

Batasan Anggaran, Manfaat Anggaran, Keterbatasan Anggaran, Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran, Peranan Anggaran dalam pengendalian Biaya Produksi.

### **BAB III OBYEK DAN METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan mengenai objek penelitian yang meliputi sejarah dan Perkembangan Perusahaan, Struktur Organisasi dan Uraian Kerja, Metode Penelitian.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini merupakan hasil dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan oleh Penulis. Gambaran hasil dan pembahasan tersebut dirinci menjadi lima bagian yaitu : Proses Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas, Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas, Anggaran Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara Gunung Mas, Pengendalian Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas, dan Peranan Anggaran Pengendalian Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor.

### **BAB V RANGKUMAN KESELURUHAN**

Pada bab ini menguraikan rangkuman dari bab I sampai bab IV yang telah dilakukan penulisan sebelumnya.

## **BAB VI SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan kesimpulan dari hasil-hasil penelitian dan saran berupa kekurangan yang dihadapi perusahaan serta pemecahannya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Daftar pustaka mengandung sejumlah literatur yang dijadikan referensi dalam kepentingan penelitian, terutama yang digunakan dalam tinjauan pustaka dan pembahasan hasil penelitian.

## **LAMPIRAN**

Lampiran berisi tambahan informasi yang tidak langsung digunakan untuk keperluan interpretasi dalam bab hasil dan pembahasan, hanya berfungsi sebagai penunjang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pengertian dan Klasifikasi Biaya**

##### **2.1.1. Pengertian Biaya**

Pengertian biaya menurut Drs. Mulyadi, Ak., M.Sc., dalam bukunya "Akuntansi Biaya" : Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya, memberikan pengertian biaya sebagai berikut : "Biaya (cost) adalah pengorbanan dari sumber-sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mendapatkan tujuan tertentu." (15: 9)

Edward B. Deakin dan Michael W. Maher dalam bukunya "Cost Accounting" mengemukakan definisi sebagai berikut : "A cost is a sacrifice of resources, an expense is a cost that is charged against revenue in accounting period; hence, expense are deducted from revenue in that accounting period." (6 : 22)

Selanjutnya Drs. RA. Supriyono, SU., Ak., dalam bukunya Akuntansi Manajemen I: Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan, mengemukakan pengertian biaya (cost) adalah sebagai berikut :

Biaya didefinisikan sebagai pengorbanan yang ekonomis yang dibuat untuk memperoleh barang atau jasa. Dengan kata lain, biaya adalah harga perolehan barang atau jasa yang diperlukan oleh organisasi. Besarnya biaya diukur dalam satuan moneter, yang jumlahnya dipengaruhi oleh transaksi dalam rangka pemilikan barang dan jasa. (18: 185)

Berdasarkan pengertian biaya (cost) tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa biaya adalah pengorbanan sumber-sumber ekonomi yang dapat dinilai dengan uang baik itu sudah terjadi maupun belum terjadi untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan untuk memberikan manfaat ekonomis bagi peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.

### **2.1.2. Klasifikasi Biaya**

Klasifikasi atau penggolongan biaya merupakan suatu proses pengelompokkan secara sistematis atas keseluruhan elemen yang ada kedalam golongan-golongan tertentu yang lebih ringkas, guna menyajikan informasi yang lebih berarti.

Informasi biaya dapat digunakan oleh manajemen untuk berbagai tujuan. Jika tujuan manajemen berbeda maka diperlukan penggolongan biaya yang berbeda pula sesuai dengan informasi yang diperlukan.

Adapun klasifikasi biaya yang diuraikan oleh Milton F. Usry dan Lawrence H. Hammer dalam bukunya "Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian," yang diterjemahkan oleh Alfonsus Sirait, SE., dan H. Wibowo, adalah sebagai berikut :

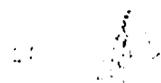
**Biaya dalam hubungannya dengan produk**

(1) Biaya Pabrikasi

... (mirrored text) ...

2.1.3. ...

... (mirrored text) ...



**Biaya pabrikasi sering juga disebut biaya produksi atau biaya pabrik (Factory Cost) adalah jumlah dari tiga unsur biaya, yang meliputi :**

**a) Bahan Langsung (Direct Materials) adalah semua bahan yang membentuk bagian integral dari barang jadi dan yang dapat dimasukkan langsung dalam kalkulasi biaya produk.**

**b) Tenaga Kerja Langsung (Direct Labor) adalah karyawan yang dikerahkan untuk mengubah bahan langsung menjadi barang jadi.**

**c) Overhead Pabrik (Factory Overhead) yang juga disebut overhead pabrikasi, dapat didefinisikan sebagai biaya bahan tidak langsung, pekerja tidak langsung, dan semua biaya pabrikasi lainnya yang tidak dapat dibebankan ke produk tertentu :**

- **Bahan Tidak Langsung (Indirect Materials) adalah bahan-bahan yang dibutuhkan guna menyelesaikan suatu produk, tetapi pemakaiannya sedemikian kecil, atau sedemikian rumit, sehingga tidak dapat dianggap sebagai bahan langsung yang tak berguna atau tidak ekonomis.**

- **Pekerja Tidak Langsung (Indirect Labor) dapat didefinisikan sebagai para karyawan yang dikerahkan dan tidak secara langsung mempengaruhi pembuatan atau pembentukan barang jadi.**

## **(2) Beban Komersial**

**Beban komersial dibagi kedalam dua kelompok besar :**

gantung dan sebagainya yang terdapat pada bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(a) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(b) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(c) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(d) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(e) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(f) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(g) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(h) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(i) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(j) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(k) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(l) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(m) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(n) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(o) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(p) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(q) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(r) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

(s) Bagian-bagian yang tertera di bawah ini adalah bagian-bagian yang tertera di bawah ini.

- **Beban pemasaran, dimulai pada saat biaya pabrik berakhir yaitu pada saat proses pabrikasi diselesaikan dan barang-barang sudah dalam kondisi siap untuk dijual. Beban ini meliputi beban penjualan dan beban pengiriman.**
- **Beban administrasi meliputi beban yang dikeluarkan dalam mengatur dan mengendalikan organisasi.**

### **Biaya dalam hubungannya dengan volume produksi**

Untuk keperluan pengendalian biaya dan pengambilan keputusan, biaya dapat digolongkan sesuai dengan variabilitas atau perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, yaitu :

#### **(1) Biaya Variabel**

Secara umum, biaya variabel mempunyai karakteristik berikut :

- a) **Perubahan jumlah total dalam proporsi yang sama dengan perubahan volume;**
- b) **Biaya perunit relatif konstan meskipun volume berubah dalam rentang (range) yang relevan;**
- c) **Dapat dibebankan kepada departemen operasi dengan cukup mudah dan tepat;**
- d) **Dapat dikendalikan oleh seorang penyelia operasi.**

#### **(2) Biaya Tetap**

**Karakteristik biaya tetap adalah :**

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..  
... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

(1) ... ..  
... ..

(2) ... ..  
... ..

(3) ... ..  
... ..

(4) ... ..  
... ..

(5) ... ..  
... ..

(6) ... ..  
... ..

- a) Jumlah keseluruhan yang tetap dalam rentang (range) keluaran yang relevan;
- b) Penurunan biaya per-unit bila volume bertambah dalam rentang yang relevan;
- c) Dapat dibebankan kepada departemen-departemen berdasarkan keputusan manajerial atau menurut metode alokasi-alokasi biaya;
- d) Tanggung jawab pengendalian lebih banyak dipikul oleh manajemen eksekutif daripada oleh penyelia operasi.

**Biaya dalam hubungannya dengan departemen produksi, proses atau segmen lainnya.**

**(1) Departemen produksi dan jasa**

Dalam departemen produksi, operasi secara manual ataupun dengan mesin, dilaksanakan langsung terhadap produk atau bagian-bagiannya. Biaya yang dikeluarkan departemen semacam ini akan dibebankan terhadap produk tertentu.

Sedangkan departemen jasa, memberikan jasa/pelayanan yang bermanfaat baik bagi departemen produksi ataupun departemen jasa lainnya, kendati departemen jasa tidak terlibat langsung dalam proses produksi, namun biayanya merupakan bagian dari total overhead pabrik dan karena itu harus dimasukkan dalam biaya produk.

**(2) Beban langsung dan tidak langsung departemen**

Jika biaya dapat segera diidentifikasi yaitu ditelusuri terhadap departemen tersebut, maka biaya itu disebut sebagai biaya departemen langsung, dan jika suatu biaya dipikul bersama oleh beberapa departemen yang mengambil manfaat dari terjadinya biaya tersebut, maka biaya itu dinamakan biaya tidak langsung atau biaya yang tidak dapat ditelusuri.

### **(3) Biaya bersama dan biaya gabungan**

Biaya bersama (Common Cost) adalah biaya yang berasal dari penggunaan fasilitas atau jasa oleh dua operasi atau lebih. Biaya gabungan (Joint Cost) terjadi bila proses produksi pasti akan menghasilkan satu atau lebih jenis produk yang diproduksi pada waktu yang sama.

### **Biaya dalam hubungannya dengan periode akuntansi**

Dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- Barang modal, yaitu untuk menghasilkan manfaat dalam periode-periode mendatang dan dicatat sebagai aktiva;
- Pengeluaran pendapatan yaitu memberikan manfaat dalam periode berjalan dan dicatat sebagai biaya. (14: 37 - 43)

Berdasarkan penjelasan mengenai klasifikasi biaya tersebut, maka dapat diketahui bahwa terdapat berbagai golongan biaya yang dapat digunakan sebagai informasi guna memenuhi kebutuhan pihak manajemen. Dengan demikian golongan biaya yang dapat digunakan dalam kegiatan pengendalian biaya produksi yaitu

meliputi biaya produksi yang termasuk kategori biaya dalam hubungannya dengan produk.

### **2.1.3. Biaya Standar dan Biaya yang Dianggarkan**

Pembahasan mengenai perencanaan dan pengendalian biaya tidak mungkin dilakukan tanpa memahami biaya standar dan biaya yang dianggarkan (budgeted cost). Menurut Matz dan Usry, dalam bukunya "Cost Accounting, Planning and Control" : "Standard cost are the predetermined cost of manufacturing a single units or a member of a product units during a specific period in the immediate future." (13: 509)

Helmy Rony, dalam bukunya "Akuntansi Biaya pengantar untuk perencanaan dan pengendalian" adalah sebagai berikut :

Biaya standar dapat diartikan biaya yang diperhitungkan secara wajar harus terjadi di dalam memproduksi suatu barang, jadi biaya standar adalah standar kuantitas input yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit produksi tertentu. (17: 292)

Sedangkan menurut Usry, Milton F. Hammer dan Lawrence, dalam bukunya "Akuntansi Biaya" yang diterjemahkan oleh Alfonsus Sirait, adalah sebagai berikut: "Biaya standar merupakan dasar bagi anggaran dan laporan biaya yang mengidentifikasi varians (penyimpangan/selisih) antara biaya aktual dengan biaya standar." (14: 13)

Dan kegunaan biaya standar menurut Milton F. Ustry terjemahan Alfonsus Sirait, adalah sebagai berikut :

Salah satu kegunaan dari biaya standar adalah untuk penyusunan anggaran. Menyusun anggaran tanpa menggunakan angka-angka biaya standar tidak akan dapat menghasilkan sistem pengendalian dengan anggaran yang sebenarnya. (14: 510)

Demikian erat hubungan antara anggaran dengan biaya standar sehingga seringkali dirasakan bahwa keduanya adalah sama dan tidak dapat berfungsi secara terpisah. Walaupun demikian diantara keduanya ada perbedaan kalau dilihat dari ruang lingkupnya. Biaya standar merupakan konsep biaya per-unit sedangkan biaya yang dianggarkan merupakan konsep biaya total.

## **2.2. Kegunaan Data Biaya bagi Manajemen**

Menurut Milton F. Ustry dalam bukunya “Akuntansi Biaya” yang diterjemahkan oleh Alfonsus Sirait, penghimpunan penyajian dan analisis atas data biaya dapat membantu manajemen dalam:

1. Merencanakan laba dengan menggunakan anggaran;
2. Pengendalian biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban/ Responsibility Accounting;
3. Menetapkan laba periodik dan nilai persediaan;
4. Membantu dalam menetapkan harga jual dan kebijaksanaan penjualan;
5. Memberikan data yang relevan untuk proses analisis bagi pengambilan keputusan. (14: 8)

Sedangkan Charles T. Horngren dalam bukunya “Cost Accounting, A Managerial Emphasis”, terjemahan Marianus Sinaga, menyatakan bahwa

kegunaan dari penghimpunan data biaya adalah : "Untuk penetapan harga pokok (product costing), dan untuk perencanaan dan pengendalian." (9: 75)

Charles T. Horngren terjemahan Gunawan Hutahuruk dalam bukunya "Pengantar Akuntansi Manajemen" menyimpulkan bahwa informasi yang dapat diberikan kepada manajemen mempunyai tiga segi, yaitu :

1. *Score Keeping* :  
merupakan penghimpunan data akuntansi yang memungkinkan baik pihak intern maupun extern untuk melakukan evaluasi mengenai pelaksanaan dan posisi organisasi.
2. *Attention Directing* :  
merupakan pelaporan dan pengintegrasian dari informasi yang membantu manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasi, ketidak efisienan dan kesempatan.
3. *Problem Solving* :  
aspek akuntansi ini meliputi kuantifikasi hasil relatif dari berbagai tindakan yang mungkin, seringkali disertai dengan rekomendasi mengenai prosedur yang terbaik. (10: 4)

Untuk dapat memberikan informasi biaya dengan teratur, harus disusun suatu sistem informasi biaya yang merupakan bagian yang terintegrasi dari sistem akuntansi secara keseluruhan. Dan dalam menetapkan sistem akuntansi yang akan digunakan, tidak terlepas dari pertimbangan antara biaya dan manfaat.

## **2.3. Sistem Pengendalian Manajemen**

### **2.3.1. Pengertian dan Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen.**

Menurut Anthony, Robert N., Dearden, John, Bedford dalam bukunya "Management Control System" memberikan definisi sebagai berikut :

**Management control : all methods, procedures, and devices, including management control system, that management uses to assure compliance with organization policies and strategies. Management control system : an organized systematical process and structure that management uses in management control. (2: 4)**

**Anthony, Dearden, Bedford terjemahan Agus Maulana dalam bukunya "Sistem Pengendalian Manajemen" juga mengemukakan tentang karakteristik sistem pengendalian manajemen sebagai berikut :**

- 1. Sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada program-program dan pusat-pusat pertanggungjawaban.**
  - 2. Informasi yang diproses dalam sistem pengendalian manajemen terbagi dalam dua jenis, yaitu dari terencana dalam bentuk program-program, anggaran, standar, dan data aktual.**
  - 3. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem organisasi total yang merangkum semua aspek dalam operasi organisasi.**
  - 4. Sistem pengendalian manajemen biasanya berhubungan erat dengan struktur keuangan, dimana kegiatan-kegiatan dan sumber-sumber daya organisasi dinyatakan dalam satuan uang.**
  - 5. Aspek-aspek perencanaan dalam sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu.**
  - 6. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang terkoordinasi dan terpadu, dimana data terkumpul digabungkan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi.**
- (3: 15-16)**

**Dari kedua definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses. Di mana struktur sitem pengendalian manajemen dinyatakan dalam bentuk unit organisasi dan sifat informasi yang mengalir diantara unit-unit tersebut. Sedangkan proses diartikan sebagai tindakan yang diambil manajemen untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya.**

Pengendalian manajemen menurut Anthony, Dearden, Bedford terjemahan Agus Maulana meliputi unsur-unsur pengendalian manajemen sebagai berikut:

1. Proses : pengendalian manajemen mencakup sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur dan proses.
2. Manajer : pengendalian manajemen adalah proses untuk para manajer.
3. Tujuan : tujuan ini ditentukan dalam proses perencanaan strategis.
4. Efisiensi dan efektivitas : efektif diartikan sebagai kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan, sedangkan efisiensi menggambarkan berapa masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran.
5. Kepastian : pengendalian manajemen digunakan untuk mendeteksi situasi-situasi yang tak terkendali dan untuk meyakinkan diri bahwa organisasi telah melaksanakan strategi dengan efektif dan efisien. (3: 13-14)

### **2.3.2. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen**

Struktur pengendalian manajemen berkaitan dengan unit-unit organisasi yang dikendalikan dalam sistem pengendalian manajemen unit organisasi disebut "responsibility center" (pusat pertanggungjawaban). Definisi mengenai pusat pertanggungjawaban diungkapkan pula oleh Anthony, Welsch, dan Reece dalam buku mereka "Fundamentals of Management Accounting", sebagai berikut : "Each of these organization units is headed by a manager who is responsible for the done by the unit. These organization units are therefore called responsibility center." (1: 538)

Sedangkan Anthony, Dearden dan Bedford membedakan pusat-pusat pertanggungjawaban berdasarkan besarnya masukan dan keluaran dalam bentuk uang dan untuk hal apa manajer bertanggung jawab, adalah sebagai berikut :

1. Pusat biaya (expense center)  
Pusat biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban di mana masukannya diukur dalam satuan uang, dan manajer bertanggung jawab atas pengendalian biaya. Pusat biaya ini terbagi atas pusat biaya terencana, dimana biayanya dapat dijadwalkan; dan pusat biaya diskresional, dimana biayanya tidak dapat dijadwalkan dan penggunaannya tergantung pada manajer yang bersangkutan. (3: 208)
2. Pusat pendapatan (revenue center) :  
Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana pendapatan diukur dalam satuan uang yang tidak dibandingkan dengan biayanya, dan manajer bertanggungjawab atas maksimisasi pendapatan. (3: 203)
3. Pusat laba (profit center) :  
Pusat laba merupakan suatu pusat pertanggungjawaban di mana baik pendapatan maupun biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan tersebut diukur dan diperbandingkan untuk menghitung laba yang menjadi tanggung jawab manajer unit ini. (3: 250)
4. Pusat investasi (investment center) :  
Pusat investasi merupakan suatu pusat pertanggungjawaban di mana baik laba maupun modal (investasi) yang digunakan diukur. Disini laba di bandingkan dengan investasi yang dilakukan. (3: 387)

Jadi yang dimaksud dengan pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilaksanakan oleh unit tersebut, pengertian unit dapat meluas

cakupannya, sehingga keseluruhan organisasi merupakan pusat pertanggungjawaban.

Dalam aktivitasnya pusat pertanggungjawaban mempunyai input yang kemudian diproses menjadi output. Input proses dan output ini merupakan esensi dari pusat pertanggungjawaban. Dalam akuntansi ukuran input adalah biaya, sedangkan ukuran output adalah pendapatan (akuntansi berdasarkan satuan moneter).

### **2.3.3. Pengendalian Biaya Produksi**

Glenn, Welsch & Anthony dalam bukunya *Budgeting (Penyusunan Anggaran Perusahaan): Perencanaan dan Pengendalian Laba*; mengemukakan mengenai pengendalian sebagai berikut :

Pengendalian adalah proses untuk memastikan tindakan yang efisien dalam mencapai tujuan organisasi, mencakup :

- (a) Penetapan sasaran dan standar;
- (b) Membandingkan hasil dan standar;
- (c) Mendorong keberhasilan dan memperbaiki kekurangan. (7 : 5)

Sedangkan menurut Don R. Hansen dalam bukunya "Management Accounting", yang dimaksud dengan pengendalian adalah sebagai berikut:

Control ensures that steps are being taken to achieve the objectives outlined in an organization's master plan. Control is achieved by comparing actual results with budgeted results on a periodic basis, if there is a significant deviation from planned results, that deviation is feed back revealing that the system is out of control. ( 5: 567)

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian adalah proses untuk memastikan tindakan yang efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Pengendalian biaya dilakukan dengan perbandingan antara hasil aktual dengan anggaran, bila ternyata terdapat penyimpangan yang signifikan dari perencanaan, maka penyimpangan tersebut dapat dianalisis, sehingga dapat diketahui penyebab penyimpangan tersebut dan pihak manajemen dapat memperbaiki kekurangan yang ada.

#### **2.3.4. Tahap-tahap Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Anthony, Dearden dan Bedford terjemahan Agus Maulana, sistem pengendalian manajemen meliputi tahap-tahap sebagai berikut :

**1. Pemrograman :**

Merupakan proses memilih program tertentu untuk kegiatan-kegiatan organisasi. Dimana program-program ini menggambarkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan organisasi dalam rangka pelaksanaan strategi.

**2. Penganggaran :**

Adalah proses di mana setiap program diterjemahkan ke dalam kegiatan yang berhubungan dengan tanggung jawab manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam suatu periode. Dan proses ini sumbernya merupakan negoisasi antara

manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya untuk menetapkan apa-apa yang harus dilakukan para manajer dan bagaimana caranya.

**3. Operasi dan pengukuran :**

Selama periode operasi aktual, pencatatan dilakukan terhadap sumber daya yang digunakan, dinyatakan sebagai biaya, dan pendapatan yang diperoleh. Data biaya dan pendapatan ini diklasifikasikan menurut program dan pertanggungjawaban yang masing-masing berguna untuk dasar pemrograman yang akan datang dan untuk mengukur prestasi manajernya. Data ini dilaporkan dengan cara yang memungkinkan perbandingan dengan anggaran.

**4. Pelaporan dan analisis :**

Informasi yang dikomunikasikan dalam sistem pengendalian manajemen terdiri dari data akuntansi maupun non-akuntansi. Pelaporan ini berguna untuk analisis yang mengembangkan rencana dan membandingkan hasil aktual dengan yang direncanakan beserta penjelasan-penjelasan mengenai penyimpangan yang ada. (3: 30-31)

## **2.4. Anggaran**

### **2.4.1. Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan alat yang paling penting bagi manajemen perusahaan dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan perusahaan dimasa mendatang.

Menurut Munandar dalam bukunya "Budgeting" memberikan definisi anggaran sebagai berikut :

Yang dimaksud dengan anggaran bussines budget atau anggaran ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) yang akan datang. (16: 1)

Sedangkan definisi anggaran yang dikemukakan oleh Barry E. Cushing, dalam bukunya "Accounting Information System and Bussines Organization", adalah sebagai berikut: "A budget is a formal statements of the goals or plans of an organization is expressed in financial terms."(4:24)

Anggaran selain dinyatakan secara kuantitatif juga merupakan suatu rencana yang terkoordinasi dan menyeluruh, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Mas'ud Machfoedz dalam bukunya "Akuntansi Manajemen", bahwa yang dimaksud dengan anggaran adalah sebagai berikut:

Anggaran adalah suatu rencana yang terkoordinasi, menyeluruh dan dinyatakan dalam satuan uang, mengenai kegiatan operasi dan penggunaan sumber-sumber daya perusahaan untuk suatu periode tertentu diwaktu yang akan datang. (12: 5)

Menurut Charles T. Hongren, George Foster dan Srikant M. Datar, dalam bukunya "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", pengertian anggaran adalah sebagai berikut : **"A budget is a quantitative expression of a plan of action and an aid to the coordination and implementation of this plan"**. (8: 8)

Selanjutnya Gunawan Adi Saputra dan Marwan Asri, dalam bukunya "Anggaran Perusahaan" mendefinisikan Anggaran (Business Budget) adalah sebagai berikut: **"Anggaran (Business Budget) adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggungjawab manajemen dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan."** (18: 6)

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu anggaran itu harus bersifat formal, sistematis, juga business budget merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan beberapa asumsi tertentu dan bagaimana keputusan yang diambil oleh manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer yang salah satu diantaranya adalah segi pengendalian.

#### **2.4.2. Manfaat dan Batasan Anggaran**

Sebagai alat bantu manajemen, tentu anggaran mempunyai segi manfaat yang mendorong manajemen menggunakan fungsi-fungsinya seperti

telah diungkapkan sebelumnya yaitu fungsi perencanaan koordinasi dari pelaksanaan, pengendalian dan tentu sebagai alat bantu yang disusun berdasarkan perkiraan serta perhitungan, maka anggaran memiliki batasan atau kelemahan.

#### **2.4.2.1. Manfaat Anggaran**

Anthony, Robert, Glenn A. Welsch & Reece dalam bukunya "Fundamentals of Management", menguraikan manfaat atau kegunaan dari anggaran sebagai berikut :

1. As an aid in making and coordinating short range plans.
2. As a device for communicating these plans to the various responsibility center managers.
3. As a way motivating managers to achieve the responsibility center's goals.
4. As a benchmark for controlling on going activities.
5. As a basis for evaluating the performance of responsibility centers and their managers.
6. As a means of educating managers. (1: 629)

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dari manajemen, perencanaan, koordinasi, dan pengendalian. Anggaran dapat memberikan suatu sarana untuk menyebarkan kebijaksanaan dan tujuan-tujuan perusahaan dan organisasi dalam hal penyusunannya, mendorong persamaan persepsi dan kesesuaian rencana sehingga membantu dalam koordinasi dalam pengendalian hasil realisasi

dibandingkan dengan dan hasil dari perbandingan ini akan memberikan masukan dalam melakukan tindakan perbaikan dan kemudian memberikan dasar penyusunan rencana selanjutnya secara lebih baik.

#### **2.4.2.2. Keterbatasan Anggaran**

Selain memiliki manfaat-manfaat, terdapat juga beberapa keterbatasan dari anggaran sebagaimana dikemukakan oleh Matz & Usry, dalam bukunya "Cost Accounting, Planning and Control", yaitu:

1. Forecasting is not an exact science; a certain amount of judgement is present in any budget. A revision or modification of estimates should be made when variations from the estimates warrant a change of plans.
2. The budget could focus a manager's attention on goals (e.g. high production, high credit sales, etc) which are not necessarily in harmony with the organization's overall objectives. Thus, care must be used to properly channel the managers efforts.
3. A profit planning program needs the cooperation and participation of all members of management. The basis for success is executive managements sustained adherence to enthusiasm for the profit plan. Too often an profit plan has failed because executive management has paid only lip service to its execution. Also, involvement at all levels is needed to avoid the feeling at lower managements levels that the budget is being imposed on them without their participation.
4. Profit planning does not eliminate nor take over the role of administration. Executives should not feel restricted by the budget. Rather, the profit plan is designed to provide detailed information that allows the executives

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

... ..

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

1. Forecasting is not an exact science; a certain amount of judgement is present in any budget. A revision or modification of estimates would be made when conditions from the estimates warrant a change of plans.
2. The budget could form a manager's vision on goals (e.g. high production, high profit, etc.) which are not necessarily in harmony with the organization's overall objectives. These goals must be used to properly channel the manager's efforts.
3. A profit planning program needs the cooperation and participation of all members of management. The factors for success in executive management include:  
- address to individuals for the profit plan  
- profit plan and budget become a common management tool  
- management only the service to the organization  
- all levels in budget are based on budget at lower management levels and the budget is being prepared on their own initiative and participation.
4. Profit planning does not eliminate the need for control. To administration, however, should not be controlled by the budget. Rather, the profit plan is designed to provide detailed information that allows the executive

to operate with strength and vision toward achievement of the organization's objectives.

5. Installation takes time. Management often becomes impatient and loses interest because it expects too much too soon. The budget must first be sold to the responsible people; and they, in turn, must then be guided, trained, and educated in the fundamental steps, methods, and purposes of a budgetary system. (13: 369)

Lyman dan Richard Keith dalam bukunya Accounting: "A Management Perspective" merinci empat keterbatasan anggaran, yaitu :

1. Budgets are only an estimate, and deviations from it should be expected. Too often superior managers will praise subordinate managers when they spend less than their budget allocations and criticize them when they go over budget.
2. Budgets must be adapted to new conditions. As we have seen changes in the volume of activity impact on cost. In addition there are many outside forces that can cause the costs of operation to change. If the environment protection agency say "clean up or close up," there may be no alternative to exceeding the budget.
3. The execution of a budget is not automatic. Managers must be educated in this area of activity before budgets can become effective tools of managers. The behavioral side of budgeting is discussed belows.
4. Budgets and budgeting cannot take the place of managements. They are merely tools that can make management more effective. (11: 170 - 171)

Dari kedua pendapat tersebut dikatakan bahwa anggaran disusun berdasarkan taksiran-taksiran dan bukan merupakan suatu yang pasti. Untuk itu dalam pelaksanaannya anggaran harus terus menerus disesuaikan dengan keadaan yang berubah-ubah. Selain

to operate with strength and vision toward achievement of the organization's objectives.

2. In addition, the budgeting process should be a management tool that provides a means for communication and coordination. The budget must be based on realistic assumptions and must be prepared by those responsible for its execution. The budgeting process should be a means for identifying and correcting deviations from the budget.

A budget is a financial statement that shows the expected financial results of an organization for a given period of time.

The budgeting process is a means for communicating and coordinating the activities of an organization.

1.1

1. Budgets are only an estimate and deviations from it should be expected. The chief executive officer should prepare a budget that is realistic and flexible. The budget should be a means for identifying and correcting deviations from the budget.

2. Budgets should be subject to new conditions. As a result, the budget should be revised. The budget should be a means for identifying and correcting deviations from the budget.

3. The budgeting process is not a static activity. It should be a means for identifying and correcting deviations from the budget.

4. The budgeting process is a means for identifying and correcting deviations from the budget.

The budgeting process is a means for identifying and correcting deviations from the budget.

The budgeting process is a means for identifying and correcting deviations from the budget.

The budgeting process is a means for identifying and correcting deviations from the budget.

The budgeting process is a means for identifying and correcting deviations from the budget.

dari itu anggaran bukanlah manajemen, tetapi ia hanya sebagai alat bantu. Jadi dalam pelaksanaannya anggaran tidak menghilangkan atau mengambil alih tugas manajemen dalam melakukan fungsi-fungsinya.

### **2.4.3. Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran**

Proses penganggaran meliputi tahapan atau bagian tindakan yang ditujukan untuk dapat mewujudkan fungsi-fungsi dari anggaran tersebut.

Prinsip-prinsip dalam penyusunan anggaran harus dipenuhi agar fungsi-fungsi anggaran tercapai, Adolf Matz dan Milton F. Usry mengungkapkan beberapa prinsip dalam prosedur penyusunan anggaran, yaitu :

- 1) Provide adequate guidance so that all managements levels are working on the some assumptions targeted objectives, and agenda. All managers should understand the limitation and contraits of their participation and the bounds of their decision making participants should be told, prior to the time the budget is established, how their activities will fit into the entire organization and what contraits will be place upon them and their activities by upper level administrative decisions.
- 2) Encourage participation in the budgeting process at each level within the organization. Structure the activity of developing the budget to involve the people who will be responsible for implementing the budget and who will be rewarded according to its accomplishments.
- 3) Structure the elimtate of budget preparation to eliminate anxiety and defensiveness. Individuals should have the freedom and authority to influence and accept their own performance levels, and should assume the responsibility for accomplishment. Budget preparation should be oriented to the problems and opportunities of the participants.

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

### 1.4.2. Programme der Volkswirtschaft

... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

- 1) ... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..
- 2) ... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..
- 3) ... ..  
... ..  
... ..  
... ..  
... ..

- 4) Structure the preparation of the budget so that there is a reasonably high probability of successful attainment of objective when challenging but attainable objectives are achieved, are achieved, feelings of success, confidence, and satisfaction are produced and aspiration levels are raised. If objectives are not accomplished, the reasons for this failure should be clear. A careful distinction should be made between controllable factors for which individuals should be responsible and for uncontrollable factors for which they are not. (13:370-371)

Glenn A. Welsch dalam bukunya "Budgeting: Profit, Planning and Control" menyatakan bahwa untuk menyusun anggaran diperlukan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Evaluation of the potential effect of all relevant variable on the enterprise;
- 2) Specification by executive management the broad objective of the enterprise;
- 3) Establishment of specific goals for the enterprise;
- 4) Development and evaluation of enterprise strategies;
- 5) Preparation of planning premise;
- 6) Preparation and evaluation of project plans;
- 7) Development and approval of a strategic long range profit plan;
- 8) Development and approval of a tactical short range profit plan.
- 9) Development supplementary analyses. (20: 61)

Jadi prosedur dalam penyusunan anggaran harus memenuhi prinsip-prinsip di atas. Prosedur di atas harus memberikan pedoman yang memadai sehingga terjadi persamaan persepsi dan asumsi dalam melaksanakan tindakan-tindakan, kemudian yang harus mendorong partisipasi dari tingkatan-tingkatan manajemen yang berkaitan dan mempunyai dorongan terhadap terciptanya iklim yang positif dalam penyusunan anggaran dan terakhir penyusunan dari prosedur harus



memberikan kemungkinan-kemungkinan berhasilnya pencapaian sasaran dengan wajar. Jika prinsip dalam penyusunan anggaran terpenuhi maka kesulitan akan timbulnya masalah pada saat implementasi dari anggaran dapat dikurangi.

## **2.5. Peranan Anggaran dalam Pengendalian Biaya Produksi**

Pengendalian biaya dimaksudkan untuk menekan serendah mungkin biaya-biaya yang dipergunakan dalam melakukan kegiatan atau aktivitas perusahaan maupun dalam melaksanakan kegiatan produksi pada khususnya, tanpa mengorbankan mutu produk maupun kualitas kerja lainnya.

Pengendalian biaya dapat dilakukan pada saat sebelum kegiatan produksi dilakukan, pada saat kegiatan produksi dilakukan maupun setelah berakhir tahun produksi tersebut.

Pengendalian biaya yang dibuat sebelum dilakukannya kegiatan produksi untuk tahun bersangkutan adalah dengan dibuatnya anggaran produksi dan anggaran biaya produksi tahunan. Kemudian pada saat dilakukan kegiatan produksi untuk tahun anggaran, biaya produksi tersebut diawasi dan dikendalikan agar tidak menyimpang dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada setiap periode tertentu diadakan evaluasi untuk menilai sejauh mana pelaksanaan anggaran tersebut, penyimpangan apa yang terjadi dan



langkah-langkah apa yang akan diambil agar pada waktu mendatang penyimpangan tersebut dapat diperkecil.

Proses pengendalian tidak akan terlepas dari kegiatan pelaporan. Dan laporan ini akan dapat dibandingkan antara hasil yang dicapai dengan yang dianggarkan. Dan untuk penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus dilakukan analisa varian. Syarat agar analisa ini dapat dilakukan adalah jika dalam penyusunan anggaran terdapat standar-standar yang telah dibakukan dan berlaku dari tahun ke tahun.

yang lebih lanjut akan dibahas dalam bab berikutnya.

Demikianlah, semoga bermanfaat.

Proses pembelajaran tidak akan berjalan dan kegiatan pembelajaran akan

terjadi jika siswa tidak dibekali dengan pengetahuan yang memadai.

Demikianlah, semoga bermanfaat. Dan untuk pengetahuan yang lebih lanjut

tentang masalah ini, dapat dilihat pada bab berikutnya.

Demikianlah, semoga bermanfaat. Untuk pengetahuan yang lebih lanjut

tentang masalah ini, dapat dilihat pada bab berikutnya.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Obyek Penelitian**

##### **3.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan**

Perkebunan Gunung Mas didirikan pada tahun 1910, adalah merupakan salah satu unit usaha PT. Perkebunan Nusantara VIII yang berlokasi di Kecamatan Cisarua Kabupaten Bogor. Perkebunan Gunung Mas yang sekarang merupakan penggabungan antara Perkebunan Gunung Mas dan Cikopo Selatan (lama) sejak tahun 1972.

Perkebunan Cikopo Selatan diusahakan mulai tahun 1912 oleh perusahaan Jerman dengan nama NV CULTUUR MY TJKOPO ZUID. Pada tahun 1958 diambil alih oleh Pemerintah Indonesia (dinasionalisasi) di masukkan dalam PPN Baru Kesatuan Jabar II. Pada tahun 1963 diadakan reorganisasi dan Perkebunan Gunung Mas di masukkan ke dalam PPN Antan VII.

Mulai tanggal 1 Agustus 1971 status PNP XII berubah lagi menjadi PT. PERKEBUNAN XII (PERSERO). Terhitung mulai tanggal 11 Maret 1996, PT. Perkebunan XII berubah nama menjadi PT. Perkebunan Nusantara VIII (penggabungan dari PTP. XI, PTP. XII dan PTP. XIII) dengan kantor pusat di Jalan Sindangsirna No. 4 Bandung.

KAMU

ORGANISASI DAN METODE PEMERINTAH

3.1. Organisasi Persewaan

3.1.1. Sejarah dan Perkembangan Persewaan

Persewaan (sewa) adalah perjanjian antara dua pihak yang berkepentingan, di mana satu pihak menyerahkan barang atau jasa kepada pihak lain untuk jangka waktu tertentu dengan imbalan tertentu. Persewaan ini dapat berbentuk persewaan barang, persewaan jasa, persewaan tenaga, dan persewaan modal. Persewaan ini diatur dalam Undang-Undang No. 11 Tahun 1972 tentang Persewaan.

Persewaan ini diatur dalam Undang-Undang No. 11 Tahun 1972 tentang Persewaan. Undang-Undang ini bertujuan untuk mengatur dan melindungi kepentingan para pihak dalam persewaan, serta untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas perekonomian. Undang-Undang ini mengatur tentang hak dan kewajiban para pihak, serta tentang penyelesaian sengketa persewaan.

Persewaan ini diatur dalam Undang-Undang No. 11 Tahun 1972 tentang Persewaan. Undang-Undang ini mengatur tentang hak dan kewajiban para pihak, serta tentang penyelesaian sengketa persewaan. Persewaan ini dapat berbentuk persewaan barang, persewaan jasa, persewaan tenaga, dan persewaan modal. Persewaan ini diatur dalam Undang-Undang No. 11 Tahun 1972 tentang Persewaan.

Sejak saat itu PTP. Nusantara VIII Gunung Mas Bogor terus berkembang hingga pada saat sekarang mempunyai karyawan sebanyak 1.086 orang yang terdiri dari :

Staf	: 9 orang
Bulanan	: 62 orang
Harian tetap	: 730 orang
Anemeran	: 281 orang
Honorar	: 4 orang

### **3.1.2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas**

Sesuai dengan struktur organisasi yang ditetapkan pada PT. Perkebunan Gunung Mas dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab kepada Direksi Pt. Perkebunan Nusantara VIII. Manajer dalam menjalankan tugasnya mempergunakan struktur organisasi garis. Sistem organisasi garis membagi kekuasaan di dalam setiap tingkat. Kekuasaan yang didelegasikan menjadi suatu tanggungjawab bagi pemegangnya sekaligus memberi wewenang untuk menentukan tugas yang dibebankan. Di dalam menjalankan tugasnya, manajer dibantu oleh :

#### **1. Kepala Tanaman**

Kepala Tanaman membawahi bagian tanaman/kebun yang dibantu oleh :

- Kepala Bagian Gunung Mas I

- Kepala Bagian Gunung Mas II
  - Kepala Bagian Cikopo Selatan I
  - Kepala Bagian Cikopo Selatan II
2. Kepala Bagian Administrasi
  3. Kepala Bagian Pengolahan
  4. Kepala Bagian Teknik

Secara umum tugas, wewenang dan tanggungjawab masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

Manajer membantu terlaksananya tugas dan kebijaksanaan Direksi dalam mengolah Perkebunan sebagai unit produksi dengan berpedoman pada RAPB yang telah disahkan untuk mencapai hasil usaha yang maksimal. Adapun uraian tugas dari manajer adalah sebagai berikut :

1. mengolah dan mengamankan seluruh harta kekayaan Perkebunan meliputi pelestarian kesuburan tanah, tanaman, bangunan, mesin-mesin, peralatan, transportasi, uang dan barang/bahan lainnya dan memanfaatkan semaksimal mungkin untuk proses produksi.
2. dalam pengolahan perkebunan harus tetap berpedoman pada RAPB, kebijaksanaan Direksi, prosedur administrasi dan pedoman kerja yang berlaku.
3. membina, membimbing dan mengkoordinasikan bawahan untuk melaksanakan program kerja dan menjaga hubungan yang baik antar

karyawan dengan masyarakat sekelilingnya, pejabat pemerintah, demi kelancaran kerja.

4. mengadakan pengawasan seluruh kegiatan dalam pengolahan perkebunan unatuk mencegah terjadinya penyimpangan dari kebijaksanaan yang digariskan dan memperbaiki penyimpangan yang telah terjadi.
5. dalam mengelola perkebunan harus berfikir dan bertindak sebagai seorang wiraswasta dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku.
6. menjaga kelestarian dan kesuburan tanah serta lingkungan hidup guna kelestarian kehidupan perusahaan.
7. mempersiapkan dan menyusun RAPB, untuk digunakan sebagai pedoman kerja setelah mendapat pengesahan dari Direksi.
8. membuat laporan mingguan, bulanan, triwulan dan tahunan dan laporan yang bersifat insidental sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
9. membina dan membimbing karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan antara lain koperasi, kesehatan, pendidikan, kehidupan rohani, kesenian dan olah raga.
10. memberikan saran mengenai setiap kemungkinan pengembangan perusahaan antara lain perluasan areal, peningkatan kapasitas produksi dan melaksanakan tugas-tugas lain sesuai kebijaksanaan Direksi yang berkaitan dengan kemanfaatan perusahaan.

11. mengisi daftar konduite dan menyampaikan saran/usul kenaikan gaji/pangkat/jabatan serta peningkatan pengetahuan karyawan bawahannya.
12. melaksanakan tugas-tugas lain secara atas tunjuk.

**Kepala Tanaman** membantu administratur dalam melaksanakan tugas pekerjaannya mengelola perkebunan sebagai unit produksi dengan berpedoman pada RAPB yang telah disahkan terutama dalam bidang tanaman baik perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasannya. Adapun uraian tugas dari Kepala Tanaman adalah sebagai berikut :

1. mengkoordinir dalam menyusun RAPB di bidang tanaman sesuai petunjuk dari adminstratur
2. membantu dan mengkoordinir rencana kerja kebun dalam bidang tanaman serta memberi petunjuk dan mengawasi teknis pelaksanaannya
3. membantu mengkoordinir penyusunan kebutuhan barang/bahan terutama agrokimia setiap bulan, triwulan dan tahunan anggaran RAPB/PMK, serta mengatur penjatahan setiap afdeling kebun serta mengawasi pelaksanaan pemakaian dan hasil penggunaannya
4. mengendalikan penggunaan tenaga kerja, dana dan barang/bahan di bidang tanaman sesuai dengan kebijaksanaan Administratur sesuai dengan rasio yang berlaku

5. meneliti laporan harian dari setiap afdeling kebun guna mengikuti semua kegiatan yang dilaksanakan untuk mencegah penyimpangan dari ketentuan yang berlaku
6. mengadakan pengawasan dan penilaian pelaksanaan pekerjaan di semua afdeling kebun dibidang tanaman meliputi pembibitan, persiapan dan penanaman baru/ulangan/konversi, pemeliharaan TBM dan TM, panen serta pengangkutan hasil ke pabrik
7. memberikan bimbingan dan peningkatan pengetahuan dalam bidang kultur teknis untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi penggunaan tenaga kerja
8. mewakili Administratur baik ke dalam maupun ke luar negeri, apabila administratur berhalangan melakukan tugas sesuai dengan petunjuk yang diberikan
9. mengikuti perkembangan produksi dan ikut bertanggungjawab akan tercapainya volume maupun mutu produksi sebelum diolah sesuai dengan ketentuan yang berlaku termasuk memberikan saran usaha perbaikannya
10. menyelenggarakan administrasi tanaman dan mengawasi penye-lenggaraan adminstrasi di semua afdeling kebun

Kepala Bagian membantu terlaksananya tugas dan kebijaksanaan dan administratur dibidang perkebunan serta memelihara afdeling kebun yang menjadi tugas kewajibannya baik dalam segi perencanaan, pelaksanaan maupun

**pengawasannya, sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Adapun uraian tugas dari Kepala Bagian adalah sebagai berikut**

- 1. menyusun/melaksanakan rencana anggaran afdeling kebun sesuai dengan Employe Utama/Adminstratur**
- 2. merencanakan pemakaian tenaga kerja, dana dan barang/bahan (khususnya Agrokimi) dan alat pertanian lainnya sesuai dengan RAPB/PMK/Rasio tenaga kerja secara efisien untuk mencapai volume dan kualitas produksi seperti yang telah ditetapkan sampai diterima di pabrik**
- 3. memberikan petunjuk dan bimbingan kepada bawahannya serta meningkatkan pengetahuannya untuk meningkatkan prestasi kerja**
- 4. menyelenggarakan administrasi tanaman diafdeling yang menjadi tanggungjawabnya serta menyelenggarakan semua jenis laporan sesuai dengan ketentuannya**
- 5. mengendalikan/mengatur penggunaan tenaga kerja, dana dan barang/bahan yang diterima sesuai dengan ketentuan untuk mencapai dayaguna yang maksimal**
- 6. menyelenggarakan administrasi upah, absensi karyawan dalam rangka efisiensi penggunaan dana untuk pengendalian harga pokok produksi**
- 7. membuat perencanaan teknis pekerjaan dibidang tanaman mulai dari pembibitan, persiapan dan penanaman baru/ulangan/konversi, pemeliharaan TBM, TM, panen dan pengangkutan hasil ke pabrik**

8. mengatur pelaksanaannya dan mengawasi serta bertanggungjawab akan hasilnya.

**Kepala Bagian Administrasi** membantu terlaksananya tugas dan kebijaksanaan administrasi dalam bidang administrasi. Adapun uraian tugas dari Kepala Bagian Administrasi adalah :

1. menyusun RAPB untuk bidang administrasi sesuai petunjuk administrator
2. mengkomplipir konsep RAPB semua bagian kebun menjadi konsep RAPB kebun bersama Administrator dengan petugas yang ditunjuk membahasnya dengan team RAPB kantor Direksi dan mempersiapkannya sampai selesai
3. menyelenggarakan administrasi kebun termasuk semua jenis laporan menurut ketentuan, surat, data dan lainnya untuk keperluan administrator, Direksi dan pihak yang membutuhkan
4. mengkomplipir dan menyusun kebutuhan upah, dana dan barang/bahan untuk setiap bulan, triwuan dalam rangka pembuatan PMK kemudian mengatur pembagiannya sesuai petunjuk administrator dan membantu pelaksanaan penggunaan serta melaporkannya kepada administrator
5. menyelenggarakan administrasi kebutuhan dan penggunaan tenaga kerja meliputi sejak lamaran seleksi sampai penerimaannya, mutasi, susunan keluarga, kenaikan pangkat/jabatan, pensiun, memberhentikan sesuai ketentuan yang berlaku.

**Kepala Bagian Pengolahan** membantu terlaksananya tugas dan kebijaksanaan administratur dalam bidang pengolahan. Adapun uraian tugas Kepala Bagian Pengolahan adalah sebagai berikut :

1. menyusun RAPB untuk bidang pengolahan sesuai petunjuk administratur
2. merencanakan tugas pekerjaan bidang pengolahan, mengatur dan mengawasi pelaksanaannya dan bertanggungjawab akan hasilnya
3. merencanakan keperluan tenaga kerja dan barang/bahan untuk keperluan setiap bulan/triwulan/tahunan dalam angka menyusun APB/-PMK, mengatur dan mengawasi penggunaannya dan bertanggungjawab akan hasilnya
4. secara terus menerus melakukan pengawasan pada semua tahap proses pengolahan dan kontrol kualitas untuk mendapat hasil minimal sesuai dengan standar yang telah ditetapkan
5. mempersiapkan dan mengatur pengiriman hasil produksi ke gudang pedalaman/pelabuhan/tempat lain untuk penjualan lokal/ekspor teh serta contoh/sampel teh
6. mengadakan pemantauan persediaan produksi (di gudang kebun/ pedalaman/ pelabuhan), bahan baku/penolong, harga jual dari hasil tender/auction untuk menentukan kebijaksanaan pengolahan peningkatan mutu, guna mendapat harga jual rata-rata yang tinggi
7. mengatur dan mengawasi penggunaan tenaga kerja serta alat/mesin pengolahan untuk mendapatkan efisiensi yang tinggi

8. mengatur dan menyelenggarakan administrasi pengolahan meliputi antara lain administrasi produksi, upah, data, penggunaan barang/bahan dan semua jenis laporan sesuai jenis ketentuan.

**Kepala Bagian Teknik** membantu terlaksananya tugas dan kebijaksanaan administrator dalam bidang teknik. Adapun uraian tugas dari Kepala Bagian Teknik adalah sebagai berikut :

1. menyusun RAPB untuk bidang teknik sesuai dengan petunjuk Administrator
2. merencanakan tugas pekerjaan dibidang teknik, mengatur dan mengawasi teknis pelaksanaannya dan bertanggungjawab akan hasilnya
3. merencanakan keperluan tenaga kerja sesuai rasio, barang/bahan dan suku cadang untuk setiap bulan/triwulan/tahun dalam rangka menyusun RAPB/PMK serta mengatur dan mengawasi penggunaannya
4. merencanakan overhaul/service mesin-mesin teknik/pengolahan/transportasi sesuai ketentuan yang berlaku serta mengatur dan mengawasi pelaksanaannya
5. secara periodik meliputi kondisi semua mesin-mesin teknik/pengolahan/transportasi dalam rangka pemeliharaan untuk menghindarkan kerusakan yang berat
6. melaporkan kepada administrator jika terjadi kerusakan berat, meneliti penyebabnya, kebutuhan biaya dan suku cadang serta mengatur dan mengawasi untuk perbaikannya

7. mempersiapkan dan mendampingi petugas teknik kantor Direksi/ Instansi lain dan mengadakan pemeriksaan/pembangunan/perbaikan/pemasangan alat/mesin serta untuk overhoul dan keuring
8. mengatur dan mengawasi dalam penerimaan persediaan, pemakaian barang/bahan teknik diantaranya BBM, minyak pelumas, suku cadang, alat-alat teknik/ mesin-mesin.

### **3.2. Metode Penelitian**

#### **1. Ruang Lingkup Penelitian**

Penulis melakukan dan menggunakan metode Survey, yaitu penelitian yang dilakukan datang langsung ke lokasi pada Bagian Pengolahan Teh, Kepala Bagian Umum dan Kepala Bagian Administrasi.

#### **2. Jenis data atau variabel yang diperoleh**

Jenis data atau variabel yang diperoleh adalah data mengenai Struktur Organisasi Kantor, Struktur Organisasi Administratur Gunung Mas, Fungsi, Tugas dan Wewenang, Pengendalian Biaya Pengolahan Teh (Variabel Dependen) Peranan Anggaran (Variabel Independen)

#### **3. Sumber Data**

Dalam melakukan penelitian ini, data yang diperoleh berasal dari wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi, Kepala Bagian Pengolahan.

#### **4. Alat dan Teknik Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data yang diperlukan untuk penyusunan Skripsi ini penulis menggunakan cara-cara yang dapat memberikan penjelasan tentang data yang diperlukan antara lain :

##### **a) Daftar pertanyaan/Quistioner**

Teknik pengumpulan data dengan mempersiapkan daftar pertanyaan secara sistematis agar lebih memudahkan arah penelitian yaitu :

- Bagaimana proses produksi pengolahan teh;
- Bagaimana manajemen menyusun dan menetapkan anggaran;
- Sejauh mana peranan anggaran biaya produksi sebagai alat bantu manajemen dalam aktivitas pengendalian biaya produksi pengolahan teh;
- Bagaimana proses pembuatan dan penetapan anggaran biaya produksi pengolahan teh;
- Bagaimana anggaran biaya produksi pengolahan teh digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi pengolahan teh;
- Bagaimana bentuk evaluasi terhadap biaya-biaya produksi pengolahan;
- Bentuk formulir dan dokumen apa saja yang digunakan dalam pengendalian.

**b) Interview**

Data yang diperoleh dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak yang dapat memberikan penjelasan tentang data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.

**c) Observasi**

Pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap Perkebunan Gunung Mas yang menjadi obyek penelitian.

**5. Metode Pengolahan Data**

Sedangkan teknik pengolahan data yang penulis lakukan adalah dengan pengukuran terhadap dua variabel, yaitu variabel dependen dan variabel independen yang dilaksanakan dengan membandingkan keadaan yang sebenarnya dengan kriteria-kriteria yang telah penulis kemukakan sebelumnya.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Proses Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor

Teh merupakan salah satu tanaman industri yang penting sebagai bahan baku minuman penyegar. Di mana bagian yang diambil untuk dijadikan bahan baku pengolahan teh adalah daunnya yang masih muda (pucuk daun teh) karena memiliki komposisi kimiawi yang memadai. Mutu teh hitam yang dihasilkan merupakan fungsi dari seluruh faktor yang ada pada lingkup pra dan pasca panen. Yang termasuk ke dalam faktor pra panen antara lain : varietas, pemberantasan hama dan penyakit, pemupukan, giliran pemetikan, pemangkasan ranting-ranting serta faktor lingkungan seperti : iklim, ketinggian dari permukaan laut atau suhu. Sedangkan yang termasuk faktor panen dan pasca panen antara lain : cara pemetikan, cara pengolahan yang digunakan serta kontrol terhadap pengolahan itu sendiri.

Proses pengolahan teh yang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas, secara garis besar dibagi dua tahap, yaitu :

##### 1. Pengolahan basah, terdiri dari :

- a) Pelayuan (*Withering*);
- b) Pembersihan (*Cleaning*);



c) Penggilingan (*Rolling*);

d) Fermentasi (*Fermentation*).

## **2. Pengolahan kering, terdiri dari :**

a) Pengeringan (*Drying*);

b) Sortasi (*Sorting*);

c) Penyimpanan (*Storing*) dan Pengemasan (*Packaging*)

Pabrik pengolahan teh di Perkebunan Gunung Mas adalah pabrik pengolahan teh hitam jenis CTC (*Crushing Tearling and Curling*).

Berikut adalah uraian penjelasan tentang proses pengolahan teh :

### **1. Pelayuan (*Withering*)**

Pelayuan merupakan satuan operasi yang paling awal dalam serangkaian proses pengolahan teh hitam CTC. Tahap ini bertujuan menurunkan kadar air pucuk agar diperoleh kondisi fisik yang lentur, sehingga tidak mudah patah untuk mengoptimalkan proses giling pada tahap berikutnya. Proses pelayuan ini menggunakan pengembusan udara segar dan pucuk dilayukan selama 14-17 jam.

### **2. Pembersihan (*Cleaning*)**

Tahap ini adalah tahap kelanjutan dari proses pelayuan yang bertujuan membersihkan pucuk yang sudah dilayukan dari segala macam benda asing yang tercampur di dalamnya. Hal ini dipandang perlu untuk diadakan, karena pucuk layu yang akan digiling seringkali mengandung pasir, kerikil, kawat

1) Pengalihan (Transfer)

2) Penjualan (Sale)

2. Penjualan (Sale)

a) Penjualan (Sale)

b) Penjualan (Sale)

c) Penjualan (Sale) dan Penjualan (Sale)

Pabrik penjualan di Perusahaan Gunung Merapi adalah sebagai berikut:

Salah satu jenis CPO (Crude Palm Oil) adalah sebagai berikut:

Salah satu jenis penjualan tahun ini adalah sebagai berikut:

1. Penjualan (Sale)

Salah satu jenis penjualan tahun ini adalah sebagai berikut:

Salah satu jenis penjualan tahun ini adalah sebagai berikut:

Salah satu jenis penjualan tahun ini adalah sebagai berikut:

Salah satu jenis penjualan tahun ini adalah sebagai berikut:

Salah satu jenis penjualan tahun ini adalah sebagai berikut:

Salah satu jenis penjualan tahun ini adalah sebagai berikut:

Salah satu jenis penjualan tahun ini adalah sebagai berikut:

Salah satu jenis penjualan tahun ini adalah sebagai berikut:

Salah satu jenis penjualan tahun ini adalah sebagai berikut:

Salah satu jenis penjualan tahun ini adalah sebagai berikut:

logam, hancuran-hancuran daun dan batang muda teh yang telah kering dan juga ulat-ulat daun teh.

### **3. Penggilingan (*Rolling*)**

Setelah pucuk layu dibersihkan dari benda asing dengan mesin GLS (*Green Leafs Sitter*), digiling dalam empat tahapan pada :

- 1) Mesin BLC (*Barbora Leafs Conditioner*);
- 2) CTC I (*Crushing Tearing Curling I*);
- 3) CTC II (*Crushing Tearing Curling II*);
- 4) CTC III (*Crushing Tearing Curling III*);

dengan lama penggilingan kurang lebih 1 menit.

### **4. Fermentasi (*Fermentation*)**

Proses fermentasi adalah tahap yang sangat khas dalam serangkaian pengolahan teh, untuk mencapai kombinasi yang optimum antara kualitas rasa (*strength*) dan aroma. Tingkat mutu yang dihasilkan merupakan fungsi dari parameter proses, diantaranya:

- jangka waktu fermentasi;
- pengadukan atau pembalikan;
- temperatur dan kelembaban ruang;
- kebersihan ruangan dari bahan pencemar;
- tidak diberikan tambahan zat/bahan lain.

logam, paku-paku, jamur, dan lain-lain yang tumbuh di tempat-tempat yang lembab dan teduh.

### 3. Tumbuhan (Plantae)

Tumbuhan adalah organisme yang mampu melakukan fotosintesis untuk menghasilkan energi.

(1) Monera (Kingdom Monera)

(2) Protista (Kingdom Protista)

(3) Plantae (Kingdom Plantae)

(4) Fungi (Kingdom Fungi)

dan lain-lain.

### 4. Hewan (Animalia)

Hewan adalah organisme yang tidak dapat melakukan fotosintesis untuk menghasilkan energi. Mereka memperoleh energi dari makanan yang mereka makan.

Beberapa contoh hewan adalah:

- Mamalia (Kingdom Animalia)

- Burung (Kingdom Animalia)

- Reptil (Kingdom Animalia)

- Amphibi (Kingdom Animalia)

- Ikan (Kingdom Animalia)

Proses fermentasi dihentikan pada saat tercapai kondisi yang optimum antara warna dan unsur kualitas yang merupakan oksidasi antara enzim-enzim yang ada dalam daun teh dengan udara ruangan, ditunjukkan dengan adanya perubahan warna dari warna hijau menjadi warna coklat.

#### **5. Pengeringan (*Drying*)**

Pengeringan dalam pengolahan teh mempunyai tujuan, yaitu :

- menghentikan proses fermentasi;
- menghasilkan produk akhir yang stabil dan mudah ditangani serta ditransportasikan;
- membentuk sifat-sifat yang diinginkan.

Pengeringan merupakan usaha untuk mengeluarkan sebagian air dari bahan sehingga tercapai kadar air yang menyebabkan bahan aman di simpan dalam jangka waktu yang lama.

Beberapa akibat yang menurunkan dan bahkan merusak mutu teh jika pengeringan tidak dilakukan dengan tepat adalah :

- keadaan di mana bagian permukaan dari butiran teh sudah kering, tetapi bagian dalamnya masih basah;
- tidak tercapai kadar air kesetimbangan teh yang diinginkan.

#### **6. Sortasi (*Sorting*).**

Sortasi merupakan tahap pemisahan teh menurut jenisnya, yaitu :

proses dan metode penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penggunaan media pembelajaran berbasis multimedia terhadap hasil belajar siswa pada mata pelajaran biologi di SMA Negeri 1 Kota Palembang.

## 2.1.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penggunaan media pembelajaran berbasis multimedia terhadap hasil belajar siswa pada mata pelajaran biologi di SMA Negeri 1 Kota Palembang.

### 2.1.1.1. Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penggunaan media pembelajaran berbasis multimedia terhadap hasil belajar siswa pada mata pelajaran biologi di SMA Negeri 1 Kota Palembang.

### 2.1.1.2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penggunaan media pembelajaran berbasis multimedia terhadap hasil belajar siswa pada mata pelajaran biologi di SMA Negeri 1 Kota Palembang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penggunaan media pembelajaran berbasis multimedia terhadap hasil belajar siswa pada mata pelajaran biologi di SMA Negeri 1 Kota Palembang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penggunaan media pembelajaran berbasis multimedia terhadap hasil belajar siswa pada mata pelajaran biologi di SMA Negeri 1 Kota Palembang.

### 2.1.1.3. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penggunaan media pembelajaran berbasis multimedia terhadap hasil belajar siswa pada mata pelajaran biologi di SMA Negeri 1 Kota Palembang.

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penggunaan media pembelajaran berbasis multimedia terhadap hasil belajar siswa pada mata pelajaran biologi di SMA Negeri 1 Kota Palembang.

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penggunaan media pembelajaran berbasis multimedia terhadap hasil belajar siswa pada mata pelajaran biologi di SMA Negeri 1 Kota Palembang.

### 2.1.1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penggunaan media pembelajaran berbasis multimedia terhadap hasil belajar siswa pada mata pelajaran biologi di SMA Negeri 1 Kota Palembang.

## 2.1.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan teknik pengujian hipotesis.

## **1. First Grade**

BP 1 (*Bracon Pakoe*)

PF 1 (*Pakoe Fanning*)

D 1 (*Dust 1*)

F (*Fanning*)

D 2 (*Dust 2*)

BM (*Bracon Mixed*)

## **2. Second Grade**

BM 2 (*Bracon Mixed 2*)

RMIT (*Raw Material Instant Tea*)

Pluff

## **7. Pengepakan (*Packaging*)**

Pengepakan dilakukan agar produk teh dalam hal mutu tidak mengalami penurunan selama disimpan atau selama transportasi penjualan produk. Apalagi PT. Perkebunan Nusantara VIII menghasilkan produk sebagian adalah untuk ekspor sehingga pengepakan merupakan unsur penting untuk menjaga mutu produk.

### **Sistem Pengendalian Intern dalam Mengefektifkan Proses Produksi.**

Adanya kontrol teknis baik terhadap tanaman maupun terhadap pengolahan (bagian pabrik), maka kontrol inipun sudah merupakan kontrol secara langsung terhadap pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.



Hasil penelitian pucuk daun teh segar oleh bagian tanaman diserahkan ke bagian pengolahan, di sini terlihat adanya hubungan antara bagian tanaman dan bagian pengolahan dalam pekerjaan, sebagian menyerahkan hasil pemetikan dan yang menerima untuk diolah menjadi teh jadi.

Setiap penyerahan disertai dengan bukti-bukti penyerahan (surat pengantar pucuk) dan setiap penerimaan selalu dicatat setelah dilakukan penimbangan. Penimbangan tidak hanya dilakukan dibagian penerimaan pucuk teh segar saja, tetapi juga dilakukan atas teh kering di bagian pengeringan oleh petugas seksi pemilihan/sortasi. Demikian pula atas teh jadi di bagian pemilihan/sortasi oleh petugas pengepakan, setiap pengukuran dan penimbangan selalu dicatat oleh mandor dan dilaporkan setiap hari kepada administrasi pabrik. Dengan demikian tindakan-tindakan pada saat penerimaan telah memenuhi syarat pengendalian intern.

#### **4.2. Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor.**

Biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas dilaksanakan secara garis besar ke dalam biaya tanaman, biaya pengolahan dan biaya penyusutan. Sedangkan pembelian (Penjualan) hasil tanaman merupakan unsur yang mengurangi atau menambah biaya produksi tersebut untuk keperluan



penyusunan anggaran biaya produksi, maka biaya-biaya tersebut direalisasikan ke dalam :

**1) Biaya tanaman, meliputi :**

- \* Gaji dan tunjangan pegawai staf tanaman;
- \* Pemeliharaan tanaman menghasilkan;
- \* Panen;
- \* Pengangkutan ke Pabrik;
- \* Biaya Umum;
- \* Biaya Penyusutan.

**2) Biaya Tenaga Kerja (Upah) Langsung**

- \* Upah & Biaya Sosial Pengolahan
- \* Upah & Biaya Sosial Sortasi
- \* Upah & Biaya Sosial Sampling/Analisa

**3) Biaya Overhead Pabrik, adalah biaya yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan produksi, yaitu meliputi :**

- \* Gaji & Tunjangan Staf Pengolahan;
- \* Gaji & Biaya Sosial Pengawas/TU Pengolahan;
- \* Gaji & Tunjangan Pegawai Non-Staf Pengolahan;
- \* Alat-alat dan Perlengkapan Pengolahan;
- \* Alat-alat & Perlengkapan Sortasi;

berdasarkan anggaran biaya tersebut, maka biaya-biaya tersebut dibebankan ke-

dalam :

1) Biaya langsung meliputi :

- \* Gaji dan tunjangan pegawai tetap langsung
- \* Pembelian bahan-bahan langsung
- \* Sewa
- \* Pengangkutan ke pabrik
- \* Biaya listrik
- \* Biaya penyusutan

2) Biaya tidak langsung (biaya overhead)

- \* Listrik & Biaya Sosial Pabrik
- \* Upah & Biaya Sosial Indirect
- \* Upah & Biaya Sosial Sewa Pabrik

3) Biaya Overhead Pabrik adalah biaya yang tidak merupakan langsung

yang dapat diidentifikasi secara langsung :

- \* Gaji & Tunjangan Staf Pabrik
- \* Gaji & Biaya Sosial Pegawai TU Pabrik
- \* Gaji & Tunjangan Pegawai Non-Staf Pabrik
- \* Amortisasi dan Depresiasi Pabrik
- \* Alokasi Biaya Pabrik

- \* Biaya Listrik (PLTD);
- \* Biaya Listrik (PLN);
- \* Biaya Bahan Bakar;
- \* Biaya Pengemasan/Pembungkusan;
- \* Biaya Asuransi Pabrik.

#### **4) Pembelian (Penjualan) hasil tanaman**

Unsur-unsur biaya produksi ini akan diuraikan lebih lanjut dalam sub bab berikutnya.

Biaya-biaya di atas secara total akan membentuk biaya produksi pengolahan teh/total harga produk teh.

Dalam kaitannya dengan pembuatan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas membagi biaya produksi (sesuai dengan pedoman umum RKAP) ke dalam :

##### **◆ Biaya tetap**

Yaitu biaya-biaya yang tidak dipengaruhi oleh turun naiknya produksi, seperti : gaji, upah harian, dan dikeluarkan secara relatif sama setiap bulan. Besarnya biaya perbulan adalah jumlah biaya satu tahun dibagi 12 (dua belas).

##### **◆ Biaya variabel**

\* Biaya Listrik (PLN)

\* Biaya Istimewa (PLN)

\* Biaya Bahan Bakar

\* Biaya Perawatan dan Pemeliharaan

\* Biaya Asuransi Premi

7) Perbaikan (Perbaikan) hasil tanaman

Pemeliharaan biaya produksi ini akan dilakukan lebih lanjut dalam hal-hal  
berikutnya

Biaya-biaya di atas secara total akan membentuk biaya produksi  
penghasilan total dari produk ini.

Dalam kaitannya dengan perhitungan Rencana Kerja dan Anggaran  
Perusahaan (RKA) Perusahaan Nelayan VII (Group) akan menjadi biaya  
produksi (sewa) dengan nama RKA (RKA) di bagian :

o Biaya tetap

Yaitu biaya-biaya yang tidak dipengaruhi oleh turun naiknya produksi.  
seperti : gaji, upah harian dan dikawatirkan secara relatif sama setiap tahun.  
Besarnya biaya perbaikan adalah jumlah biaya yang telah dibayar (dan  
dibayar)

o Biaya variabel

Yaitu biaya-biaya yang dipengaruhi oleh turun naiknya produksi, seperti : upah langsung dan pengeluaran yang insidental. Di mana untuk RKAP perbulan, besarnya biaya perbulan dihitung sebagai produksi :

a) **Biaya-biaya yang dipengaruhi oleh produksi**

Besarnya biaya perbulan dihitung berdasarkan besar kecilnya produksi perbulan.

b) **Pengeluaran-pengeluaran insidental**

Besarnya biaya perbulan tergantung pada bulan pelaksanaan pengeluaran tersebut.

c) **Biaya investasi.**

### **4.3. Anggaran Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor**

#### **4.3.1. Mekanisme Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor.**

Dalam melaksanakan kegiatan penyusunan anggaran PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) VIII Gunung Mas mengacu kepada pedoman penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) yang diterbitkan oleh PTPN VIII Gunung Mas setiap tahunnya. Penyusunan anggaran di perusahaan ini dilakukan untuk tiap bagian dan tiap kebun dilingkungan PTP. sesuai dengan namanya. Pedoman penyusunan RKAP tidak hanya merupakan pedoman dalam penyusunan



anggaran, tetapi juga dalam penyusunan rencana kerja. Dalam kegiatan penyusunan anggaran tersebut, termasuk diantaranya penyusunan anggaran biaya produksi. Dengan demikian, penyusunan anggaran biaya produksi juga berdasarkan pedoman yang sama.

Berdasarkan pada pedoman yang telah dibuat oleh kantor Direksi, maka dibuat rencana kerja perpos atau rekening dalam menyusun :

- Rekening Netral
- Rekening Biaya Umum
- Biaya Produksi
- TBM (Tanaman Belum Menghasilkan), TTI (Tanaman Tahun Ini), TTAD (Tanaman Tahun Akan Datang)
- Draf Penjelasan
- Draf Rekapitulasi
- RKAP set I: Ikhtisar dari RKAP set II yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan
- RKAP set II: uraian pos-pos RKAP
- RKAP set I akan dipecah jangka waktunya dari 1 tahun menjadi per 3 bulan (RKAP per 3 bulan)

Selanjutnya RKAP diajukan ke Direksi untuk dibahas. Setelah kantor Direksi menerima usulan anggaran dalam hal ini adalah rencana harga pokok seluruh kebun, lalu dirata-ratakan sehingga akan dihasilkan rencana harga pokok rata-rata



yang ditetapkan sebagai standar harga pokok yang akan dibandingkan dengan harga pokok tiap kebun. Jika harga pokok kebun tersebut lebih besar dari harga pokok yang telah ditetapkan, maka perlu diadakan koreksi atas harga pokok kebun yang diajukan oleh kebun tersebut.

Usulan rencana kerja dan anggaran perusahaan mulai disusun sejak pertengahan tahun sebelum anggaran tersebut disahkan, yaitu sekitar bulan Juli, dan usulan tersebut disahkan pada awal tahun periode anggaran tersebut.

Berdasarkan laporan manajemen bulanan dan laporan triwulan yang dibuat oleh PTPN. Gunung Mas, Direksi PTPN VIII melakukan penilaian atas anggaran yang dijalankan. Bila kemudian, dari anggaran tersebut ditemukan hal-hal yang memerlukan penyesuaian karena kondisi-kondisi tertentu yang mengakibatkan anggaran menjadi tidak realistis lagi, terutama dalam hal ini mengenai anggaran biaya produksi, maka pihak Direksi akan melakukan penyesuaian berupa suplemen-suplemen tambahan yang kemudian akan diteruskan pada PTPN VIII Gunung Mas untuk selanjutnya dilaksanakan.

Proses penyusunan anggaran pada perusahaan ini bersifat *bottom up* artinya rencana anggaran dibuat oleh unit atau kebun berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan Direksi.

Sedangkan pertanggungjawaban RKAP dilaksanakan oleh PTPN. VIII Gunung Mas setiap bulannya dengan membuat Laporan Bulanan Manajemen Keuangan (LBMK) yang dibuat untuk mengetahui hasil-hasil dari pelaksanaan



baik dari segi pembiayaan maupun rencana kerjanya. Sebagai penanggungjawab pelaksanaan anggaran adalah pimpinan kebun yang bersangkutan.

Adapun anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas untuk periode 1998, adalah sebagai berikut :

**1) Biaya Tanaman meliputi :**

- Gaji & Tunj. Peg. Staf Tanaman	Rp. 23.878.000,-
- Pem. Tanaman Menghasilkan	Rp. 1.006.040.000,-
- Panen	Rp. 1.303.224.000,-
- Pengangkutan ke Pabrik	Rp. 78.912.000,-
- Biaya Umum	Rp. 1.301.142.000,-
- Biaya Penyusutan	Rp. 256.368.000,-
<b>Total Biaya Tanaman</b>	<b>Rp. 3.969.564.000,-</b>

**2) Biaya Tenaga Kerja (Upah) Langsung :**

- Upah & Biaya Sos. Peng. Basah	Rp. 44.579.000,-
- Upah & Biaya Sosial Sortasi	Rp. 14.592.000,-
- Upah & Biaya Sos. Pengawas/TURp.	10.790.000,-
- Upah & Biaya Sosial Samplin./	
- Analisa	Rp. 4.095.000,-
<b>Total Tenaga Kerja (Upah) Langsung</b>	<b>Rp. 74.056.000,-</b>

**3) Biaya Overhead Pabrik (BOP)**

*(a) Biaya overhead pabrik tetap*

- Gaji & Tunjangan Pegawai Staf Pengolahan	Rp. 15.734.000,-
- Gaji & Tunjangan Pegawai Non Staf Pengolahan	Rp. 9.060.000,-
- Biaya Asuransi Pabrik	Rp. 25.000.000,-

... dan lain-lain yang bersangkutan.

1) Biaya-biaya lainnya :

- Gaji & Tunjangan Pegawai	Rp. 33.378.000,-
- Biaya Transportasi	Rp. 1.000.000,00
- Biaya	Rp. 1.000.000,00
- Pengeluaran ke Takrif	Rp. 18.912.000,-
- Biaya lainnya	Rp. 1.201.122.000,-
- Biaya perjalanan	Rp. 120.308.000,-
<b>Total biaya lainnya</b>	<b>Rp. 3.009.794.000,-</b>

2) Biaya-biaya (biaya) lainnya :

- Gaji & Biaya Pegawai	Rp. 44.578.000,-
- Biaya-biaya Sosial Pegawai	Rp. 14.722.000,-
- Biaya-biaya Sosial Pegawai	Rp. 10.700.000,-
- Biaya-biaya Sosial Pegawai	Rp. 1.000.000,-
<b>Total Biaya-biaya (biaya) lainnya</b>	<b>Rp. 74.000.000,-</b>

3) Biaya-biaya (biaya) lainnya :

(a) Biaya-biaya lainnya :

- Gaji & Tunjangan Pegawai	Rp. 12.500.000,-
- Biaya-biaya lainnya	Rp. 2.000.000,-
- Biaya-biaya lainnya	Rp. 22.000.000,-

- Biaya Pemeliharaan Pabrik	<u>Rp. 219.521.000,-</u>
<b>Total BOP Tetap</b>	<b>Rp. 269.315.000,-</b>
<b>(b) Biaya Overhead Pabrik Variabel</b>	
- Bahan Kimia & Pelengkap	Rp. 1.350.000,-
- Alat & Perlengkapan Pengolah	Rp. 3.838.000,-
- Alat & Perlengkapan Sortasi	Rp. 5.156.000,-
- Biaya Listrik (PLTD)	Rp. 185.942.000,-
- Biaya Bahan Bakar	Rp. 175.560.000,-
- Biaya Pengepak/Pembungkus	<u>Rp. 446.004.000,-</u>
<b>Total BOP Variabel</b>	<b><u>Rp. 817.850.000,-</u></b>
<b>Total Biaya Overhead Pabrik</b>	<b><u>Rp. 1.087.165.000,-</u></b>
	<b>Rp. 5.130.785.000,-</b>
<b>Pembelian (Penjualan) Hasil Tanaman</b>	<b><u>Rp. 493.711.000,-</u></b>
<b>Total Biaya Produksi</b>	<b><u>Rp. 5.624.496.000,-</u></b>

Target produksi yang telah ditetapkan untuk tahun Anggaran 1998, yaitu meliputi 6.486.000 kg. untuk target hasil tanaman pucuk teh dan 1.410.000 kg. untuk produksi kering.

Dengan ditetapkannya anggaran biaya produksi untuk periode anggaran, maka bagian pengolahan mempunyai acuan atau pedoman dalam melaksanakan kegiatan proses produksi. Selain itu anggaran biaya produksi juga dapat digunakan

- Biaya Pembelian Bahan	Rp. 510.251.000,-
<b>Total BOP Total</b>	<b>Rp. 200.315.000,-</b>
(c) Biaya Gerekmewah	
- Biaya Listrik & Peralatan	Rp. 1.500.000,-
- Alat & Peralatan Penelitian	Rp. 3.328.000,-
- Alat & Peralengkapan Kantor	Rp. 1.120.000,-
- Biaya Lain-lain (B.L.L)	Rp. 182.910.000,-
- Biaya Bahan Baku	Rp. 1.120.000,-
- Biaya Pengangkutan/Industri	Rp. 100.000.000,-
<b>Total BOP Gerekmewah</b>	<b>Rp. 5.250.910,-</b>
<b>Total BOP Gerekmewah</b>	<b>Rp. 5.250.910,-</b>
<b>Pembelian (Pembelian) Hasil Penelitian</b>	<b>Rp. 5.250.910,-</b>
<b>Total Biaya Penelitian</b>	<b>Rp. 5.250.910,-</b>

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran penelitian, yaitu:

1. Anggaran penelitian harus disusun secara sistematis dan terperinci.

2. Anggaran penelitian harus disusun secara realistis dan dapat diwujudkan.

3. Anggaran penelitian harus disusun secara fleksibel dan dapat disesuaikan dengan perkembangan penelitian.

4. Anggaran penelitian harus disusun secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

5. Anggaran penelitian harus disusun secara efisien dan hemat.

sebagai alat pengendalian, untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan atau tidak atas biaya yang telah dikeluarkan dalam kegiatan produksi tersebut.

#### **4.4. Pengendalian Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam Pada PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) VIII Gunung Mas Bogor.**

Pengendalian biaya yang ada di PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas adalah pengendalian rencana tahunan dengan menggunakan rencana biaya produksi tahunan. Pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas, biaya produksi secara garis besar dikelompokkan ke dalam biaya tanaman, biaya pengolahan dan biaya penyusutan, sedangkan pembelian (penjualan) hasil tanaman merupakan unsur biaya yang mengurangi atau menambah biaya produksi tersebut. Namun untuk analisis varian biaya-biaya tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam biaya tanaman, biaya upah langsung dan biaya overhead pabrik serta pembelian (penjualan) hasil tanaman sebagai pengurang atau penambah terhadap total biaya produksi tersebut.

Pada dasarnya tidak semua biaya produksi dapat dikendalikan, karena biaya produksi sendiri juga dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal yang sangat sulit dikendalikan, karena biaya ini dipengaruhi oleh unsur-unsur diluar jangkauan perencanaan terhadap biaya tersebut. Sebaliknya faktor internal, faktor ini ada dalam perusahaan sehingga dapat direncanakan dan dikendalikan.

sebagai alat pengendalian untuk melakukan kontrol terhadap perkembangan dan tidak ada biaya yang telah dibelanjakan dalam kegiatan produksi tersebut.

#### 4.4. Pengendalian Biaya Produksi Berdasarkan Tahap Tahap Pada PT. Perkebunan

Perkebunan (PT) PT. Perkebunan VII Gunung Mera Bogor.

Pengendalian biaya yang ada di PT. Perkebunan Nusantara VII Gunung Mera adalah pengendalian rencana tahunan dengan menggunakan rencana biaya produksi tahunan Pada PT. Perkebunan Nusantara VII Gunung Mera biaya produksi akan terus terus dibelanjakan ke dalam biaya tahunan biaya produksi dan biaya pengendalian dan biaya pengendalian kegiatan produksi (produksi) yang akan dilaksanakan untuk biaya yang menyangkut dan termasuk biaya produksi tersebut. Selain itu, analisis varian biaya-biaya tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam biaya tahunan biaya yang langsung dan biaya overhead pada saat produksi (produksi) pada tanaman sebagai pengendalian biaya yang akan dilakukan total biaya produksi tersebut.

Pada dasarnya ada semua biaya yang dibelanjakan langsung ke biaya produksi adalah yang dibelanjakan oleh dan faktor-faktor tersebut dan biaya-biaya yang akan dibelanjakan langsung ke biaya produksi oleh semua unsur biaya yang akan dibelanjakan langsung ke biaya produksi tersebut. Sedangkan faktor-faktor ini ada dalam pelaksanaan kegiatan dan akan dibelanjakan.

Mekanisme pengendalian biaya produksi yang selama ini berjalan di PTPN VIII Gunung Mas, yaitu hanya membandingkan anggaran dan realisasi biaya produksi tanpa menggunakan analisis varian. Bila kemudian dari perbandingan tersebut diperoleh penyimpangan atau selisih yang cukup besar dan dianggap tidak wajar atau melebihi batas transisi, maka akan dianalisis dan dicari penyebabnya. Pihak atau bagian yang mengatasi varian adalah dari Gunung Mas sendiri. Selama ini analisis yang dilakukan terhadap biaya produksi tersebut selalu dilaksanakan setiap akhir bulan, yang dituangkan dalam laporan manajemen bulanan, untuk selanjutnya dikirim ke kantor pusat PTPN. VIII.

Berdasarkan laporan manajemen bulanan dan laporan triwulan yang dibuat oleh PTPN. VIII Gunung Mas, Direksi PTPN.VIII melakukan penilaian atas anggaran yang dijalankan. Bila kemudian dari anggaran tersebut ditemukan hal-hal yang memerlukan penyesuaian karena kondisi-kondisi tertentu yang mengakibatkan anggaran menjadi tidak realistis lagi, terutama dalam hal ini mengenai anggaran biaya produksi, maka pihak Direksi akan melakukan penyesuaian berupa suplemen-suplemen tambahan yang kemudian akan diteruskan pada PTPN. VIII Gunung Mas Bogor untuk selanjutnya.

Seperti telah disinggung sebelumnya, pengendalian biaya produksi dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya, kemudian menetapkan perbedaan yang terjadi antara anggaran dengan



realisasinya, sehingga dapat dianalisis sebab-sebab terjadinya perbedaan dan penyimpangan.

Realisasi biaya produksi pada tahun 1998, dengan jumlah hasil tanaman sebesar 4.757.085 kg. dan produksi kering sebanyak 1.020.224 kg. adalah sebagai berikut :

**1) Biaya Tanaman meliputi :**

- Gaji & Tunjangan Pegawai Staf Tanaman	Rp. 22.000.485,-
- Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan	Rp. 2.644.471.568,-
- Panen	Rp. 1.320.384.048,-
- Pengangkutan ke Pabrik	Rp. 65.349.457,-
- Biaya Umum	Rp. 2.394.375.359,-
- Biaya Penyusutan	Rp. 341.904.037,-
<b>Total Biaya Tanaman</b>	<b>Rp. 6.788.484.954,-</b>

**2) Biaya Tenaga Kerja (Upah) Langsung :**

- Upah & Biaya Sosial Pengolahan Basah	Rp. 45.945.505,-
- Upah & Biaya Sosial Sortasi	Rp. 16.427.660,-
- Upah & Biaya Sosial Pengawas/TU	Rp. 15.237.198,-
- Upah & Biaya Sosial Sampling/Analisa	Rp. 3.316.720,-
<b>Total Tenaga Kerja (Upah) Langsung</b>	<b>Rp. 80.927.083,-</b>

**3) Biaya Overhead Pabrik (BOP)**

*(a) Biaya overhead pabrik tetap*

- Gaji & Tunj. Pegawai Staf Pengolahan	Rp. 5.918.781,-
--	-----------------

kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga tersebut dan

tersebut.

Revisi biaya produksi pada tahun 1998, dengan jumlah tahun

sebesar 4.377.082 kg, dan produksi kering sebanyak 1.030.554 kg adalah sebagai

berikut :

1) Biaya langsung meliputi :

- Gaji & Tunjangan Pegawai Tetap	Rp. 13.000.187,-
- Pembelian dan Transportasi Bahan	Rp. 2.044.431.268,-
- Bahan	Rp. 1.330.381.048,-
- Pengangkutan ke Pakai	Rp. 67.449.457,-
- Biaya Listrik	Rp. 3.391.352.159,-
- Biaya Transportasi	Rp. 311.904.037,-
<b>Total Biaya Langsung</b>	<b>Rp. 8.788.364.954,-</b>

2) Biaya Tenaga Kerja (Gaji) Lainnya :

- Gaji & Biaya Sosial Pembelian Bahan	Rp. 42.943.207,-
- Gaji & Biaya Sosial Sosial	Rp. 16.415.600,-
- Gaji & Biaya Sosial Pegawai Tetap	Rp. 13.133.108,-
- Gaji & Biaya Sosial Pembelian/Transportasi	Rp. 3.216.330,-
<b>Total Tenaga Kerja (Gaji) Lainnya</b>	<b>Rp. 75.708.245,-</b>

3) Biaya Overhead Pabrik (BOP)

(a) Biaya overhead pabrik tetap

- Gaji & Tunj. Pegawai Tetap Pengolahan	Rp. 2.918.381,-
---	-----------------

- Gaji & Tunj. Pegawai Non-Staf Pengolah	Rp. 4.718.716,-
- Biaya Asuransi Pabrik	Rp. 59.845.024,-
- Biaya Pemeliharaan Pabrik	Rp. 444.222.523,-
<b>Total BOP Tetap</b>	<b>Rp. 514.705.044,-</b>
<i>(b) Biaya Overhead Pabrik Variabel</i>	
- Bahan Kimia & Pelengkap	Rp. 375.000,-
- Alat-alat & Perlengkapan Pengolahan	Rp. 7.163.293,-
- Alat-alat & Perlengkapan Sortasi	Rp. 27.273.976,-
- Biaya Listrik (PLTD)	Rp. 133.910.984,-
- Biaya Bahan Bakar	Rp. 245.887.896,-
- Biaya Pengepakan/Pembungkusan	Rp. 274.109.143,-
<b>Total BOP Variabel</b>	<b>Rp. 688.720.292,-</b>
<b>Total Biaya Overhead Pabrik</b>	<b>Rp. 1.203.425.336,-</b>
	<b>Rp. 8.072.837.737,-</b>
<b>Pembelian (Penjualan) Hasil Tanaman</b>	<b>Rp. (620.798.157)</b>
<b>Total Biaya Produksi</b>	<b>Rp. 7.452.039.216,-</b>

Setelah diketahui realisasi biaya produksi atas periode anggaran 1998, maka dapat dilakukan analisis dengan cara membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya produksi.

4.118.101	Rp	- Gaji & Tunjangan Karyawan
20.812.011	Rp	- Biaya Asuransi Kesehatan
44.032.211	Rp	- Biaya Pemeliharaan Pabrik
<hr/>		
211.102.041	Rp	Total BOP Tetap
(b) Biaya Operasional Pabrik		
3.100.000	Rp	- Bahan Kimia & Pengalir
7.189.283	Rp	- Alat-alat & Peralengkapan Pabrik
3.500.000	Rp	- Alat-alat & Peralengkapan Sertifikasi
1.000.000	Rp	- Biaya Listrik (PLN)
1.000.000	Rp	- Biaya Sewa
1.000.000	Rp	- Biaya Pemeliharaan Peralengkapan
1.000.000	Rp	- Biaya Lain-lain
<hr/>		
1.000.000	Rp	Total BOP Variabel
1.000.000	Rp	Total Biaya Operasional Pabrik
1.000.000	Rp	Total Biaya (Operasional & Tetap)
<hr/>		
1.000.000	Rp	Total Biaya Investasi

Salah satu indikator keberhasilan dalam pelaksanaan program adalah tercapainya target yang telah ditetapkan. Untuk itu, diperlukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan program ini. Dengan demikian, diharapkan agar program ini dapat berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana telah disebutkan pada bab II, faktor biaya produksi yang diterapkan pada *perusahaan manufaktur umumnya* terdiri dari tiga; yaitu *biaya bahan baku, biaya upah langsung dan biaya overhead pabrik*. Namun pada PTPN. VIII Gunung Mas, tidak dikenal istilah biaya bahan baku dalam unsur-unsur biaya produksi, sebagai gantinya terdapat istilah *biaya tanaman*.

Dengan adanya istilah biaya tanaman, sebagai salah satu unsur biaya produksi pada PTPN. VIII Gunung Mas, maka dapat dibagi menjadi tiga kategori yaitu; biaya tanaman, biaya upah langsung dan biaya overhead pabrik. Dalam menganalisis biaya produksi, penulis tidak membahas ketiga kategori tersebut, tetapi membatasi hanya menganalisis biaya tanaman saja, karena pada biaya upah langsung dan biaya overhead pabrik tidak terjadi selisih/varian yang signifikan antara anggaran dan realisasi, selain itu, jumlah biaya-biaya tersebut relatif kecil dibandingkan dengan total biaya produksi, seperti terlihat pada lampiran 6.

PT. Perkebunan Nusantara (PTPN.) VIII Gunung Mas sebagai perusahaan yang bergerak dalam budidaya tanaman teh tentunya, selain melakukan produksi (pengolahan) teh juga mengelola perkebunan, sehingga dengan sendirinya bahan baku yang dibutuhkan dapat diperoleh dari dalam perusahaan.

Biaya tanaman merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka memperoleh pucuk daun teh, yaitu sebagai bahan baku yang digunakan oleh perusahaan dalam melaksanakan kegiatan produksinya, dengan kata lain, biaya tanaman meliputi seluruh pengeluaran yang digunakan untuk membiayai barang

Sebagaimana telah disebutkan pada bab II, dalam proses produksi yang  
diperlukan pada perusahaan-perusahaan manufaktur, biaya-biaya yang  
dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok, yaitu biaya-biaya langsung  
dan biaya-biaya tidak langsung. Biaya-biaya langsung adalah biaya-biaya yang  
dapat diidentifikasi secara langsung dengan produk yang dihasilkan.

Biaya-biaya tidak langsung adalah biaya-biaya yang tidak dapat  
diidentifikasi secara langsung dengan produk yang dihasilkan. Biaya-biaya  
tidak langsung ini biasanya merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk  
mendukung proses produksi, seperti biaya-biaya tenaga kerja, biaya-biaya  
tenaga listrik, biaya-biaya bahan-bahan, biaya-biaya pemeliharaan, biaya-biaya  
pengangkutan, biaya-biaya asuransi, biaya-biaya pajak, biaya-biaya  
keuangan, dan biaya-biaya lainnya. Biaya-biaya tidak langsung ini  
biasanya dibebankan ke produk-produk yang dihasilkan berdasarkan  
dasar-dasar tertentu, seperti biaya-biaya tenaga kerja, biaya-biaya  
tenaga listrik, biaya-biaya bahan-bahan, biaya-biaya pemeliharaan, biaya-biaya  
pengangkutan, biaya-biaya asuransi, biaya-biaya pajak, biaya-biaya  
keuangan, dan biaya-biaya lainnya.

Biaya-biaya tidak langsung ini biasanya dibebankan ke produk-produk yang  
dihasilkan berdasarkan dasar-dasar tertentu, seperti biaya-biaya tenaga kerja,  
biaya-biaya tenaga listrik, biaya-biaya bahan-bahan, biaya-biaya pemeliharaan,  
biaya-biaya pengangkutan, biaya-biaya asuransi, biaya-biaya pajak, biaya-biaya  
keuangan, dan biaya-biaya lainnya. Biaya-biaya tidak langsung ini  
biasanya dibebankan ke produk-produk yang dihasilkan berdasarkan  
dasar-dasar tertentu, seperti biaya-biaya tenaga kerja, biaya-biaya tenaga  
listrik, biaya-biaya bahan-bahan, biaya-biaya pemeliharaan, biaya-biaya  
pengangkutan, biaya-biaya asuransi, biaya-biaya pajak, biaya-biaya  
keuangan, dan biaya-biaya lainnya.

Biaya-biaya tidak langsung ini biasanya dibebankan ke produk-produk yang  
dihasilkan berdasarkan dasar-dasar tertentu, seperti biaya-biaya tenaga kerja,  
biaya-biaya tenaga listrik, biaya-biaya bahan-bahan, biaya-biaya pemeliharaan,  
biaya-biaya pengangkutan, biaya-biaya asuransi, biaya-biaya pajak, biaya-biaya  
keuangan, dan biaya-biaya lainnya. Biaya-biaya tidak langsung ini  
biasanya dibebankan ke produk-produk yang dihasilkan berdasarkan  
dasar-dasar tertentu, seperti biaya-biaya tenaga kerja, biaya-biaya tenaga  
listrik, biaya-biaya bahan-bahan, biaya-biaya pemeliharaan, biaya-biaya  
pengangkutan, biaya-biaya asuransi, biaya-biaya pajak, biaya-biaya  
keuangan, dan biaya-biaya lainnya.

bahan, alat dan tenaga dalam melaksanakan kegiatan sebagai usaha memperoleh bahan baku.

Berdasarkan persepsi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa pada hakekatnya, biaya tanaman mempunyai maksud dan tujuan yang sama dengan biaya bahan baku, hanya saja pada biaya bahan baku, pengeluaran yang terjadi umumnya terkait dengan harga yang dibayarkan untuk memperoleh bahan baku tersebut, sedangkan pada biaya tanaman hal yang menjadi dasar yaitu seberapa besar pengeluaran yang terjadi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh bahan baku.

Oleh karena itu, bila terdapat varian biaya bahan baku pada perusahaan manufaktur, variabel harus dianalisis selain dari pemakaian bahan tentunya harga bahan itu sendiri yaitu untuk mengetahui faktor-faktor apa yang dapat dilakukan dan diperlukan oleh perusahaan. Sedangkan pada perusahaan perkebunan, selain dari pemakaian bahan, analisis dilakukan terhadap biaya tanaman (bahan baku). Banyak unsur-unsur yang terlibat dalam biaya bahan atau biaya tanaman ini, sehingga dalam menganalisis penyebab terjadinya varian harus meliputi unsur-unsur biayanya.

Timbulnya varian biaya tanaman yang tidak menguntungkan disebabkan karena adanya unsur biaya itu sendiri yang mengalami kenaikan jika dibandingkan dengan anggaran. Hal itu terjadi karena dalam biaya-biaya tersebut terdapat unsur-unsur



biaya upah/tenaga kerja dan biaya bahan, yang digunakan ternyata mengalami kenaikan.

Pada lampiran 2 dapat diketahui unsur-unsur biaya yang termasuk ke dalam biaya tanaman. Berikut akan dilihat selisih dari beberapa biaya yang termasuk dalam biaya tanaman.

**PERBANDINGAN VARIAN UNTUK BEBERAPA BIAYA YANG TERMASUK  
BIAYA TANAMAN PADA TAHUN 1998**

URAIAN	Jumlah Biaya		Varian/ Selisih Rp.	Biaya Persatuan		Varian/ Selisih
	Anggaran Rp.	Realisasi Rp.		Anggaran	Realisasi	
• Produksi (Pucuk Daun Teh)	6.486.000 kg.	4.757.085 kg.				
- Gaji & Tunjangan						
• Pegawai Staf Tanaman	23.878.000,-	22.000.485,-	1.877.515 (f)	3,68	4,62	0,94 (uf)
• Pemeliharaan Tanaman menghasilkan	1.006.040.000,-	2.644.471.568,-	1.638.431.156 (uf)	155,11	555,90	400,79 (uf)
• P a n e n	1.303.224.000,-	1.320.384.048,-	17.160.048 (uf)	200,93	277,56	76,63 (uf)
• Pengangkutan ke Pabrik	78.912.000,-	65.349.457,-	13.562.543 (f)	12,17	13,74	1,57 (uf)
• Biaya Umum	1.301.142.000,-	2.394.375.359,-	1.093.233.359 (uf)	200,61	503,33	302,72 (uf)
• Biaya Penyusutan	256.368.000,-	341.904.037,-	85.536.037 (uf)	39,53	71,87	32,34 (uf)
Jumlah	3.969.564.000,-	6.788.484.954,-	2.818.920.954 (uf)	612,03	1.427,02	814,99 (uf)

Pada tabel tersebut di atas, terlihat adanya penurunan pemakaian bahan baku (hasil tanaman) aktual, yaitu dari jumlah sebesar 6.486.000 kg menjadi

kg., terdapat selisih penurunan sebesar 1.728.915 kg. atau 26,66%. Penurunan ini terjadi karena pada tahun 1997 terjadi musim kemarau yang sangat mempengaruhi hasil bahan baku yang diperoleh dan disusul dengan krisis ekonomi yang berkepanjangan.

Pada tabel tersebut di atas, untuk biaya gaji dan tunjangan pegawai staf relatif konstan, baik banyak maupun sedikit kuantitas bahan yang diperoleh. Hanya saja bila dilihat untuk satuan akan terdapat kenaikan bila dibandingkan dengan anggaran, karena jumlah kuantitas bahan aktual sebagai dasar pengalokasian lebih rendah dari yang dianggarkan.

Pada biaya pemeliharaan, terdapat varian yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 1.638.431.156,-, demikian juga dengan biaya setiap kilogramnya terdapat varian yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 400,79., biaya pemeliharaan pada tahun 1998 ini menunjukkan bahwa unsur biaya yang paling besar jumlahnya adalah biaya pemupukan dan biaya pemberantasan hama.

Varian biaya yang tidak menguntungkan tersebut, baik untuk total maupun persatuannya, timbul karena terjadinya kenaikan biaya dari yang telah dianggarkan, yaitu sekitar 162,86%. Penyebab terjadinya kenaikan biaya tersebut karena adanya pengendalian hama Empoasca Sp., pekerjaan khusus membereskan/membenam cabang pohon teh serta adanya peningkatan pemakaian bahan agrokimia dan pupuk yang harganya terus meningkat, serta adanya pelaksanaan pemupukan organik (pupuk kandang).



Pada biaya panen dan pengangkutan ke Pabrik terdapat varian yang tidak menguntungkan. Salah satu dari biaya panen yang jumlahnya cukup besar, adalah biaya upah panen, karena pada dasarnya biaya upah panen dikeluarkan sesuai dengan hasil panen atau bahan baku yang diperoleh.

Biaya umum tahun 1998 terdapat total varian yang tidak menguntungkan yaitu naik sebesar 84% dari yang telah dianggarkan, kenaikan ini terjadi karena adanya realisasi biaya PBB tahun 1998, akrual THR karyawan dan THR keagamaan tahun 1998/1999, dan akrual biaya irigasi dan realisasi biaya suplesi.

Dan pada biaya penyusutan terdapat varian yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 85.536.037,- Varian tersebut timbul karena terjadinya kenaikan biaya dari yang telah dianggarkan yaitu sekitar 33,36%.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap biaya tanaman dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang mengakibatkan timbulnya varian atau selisih, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Oleh karena itu, walaupun perusahaan tidak melaksanakan analisis varian dan hanya menggunakan perbandingan antara anggaran dan realisasi saja. Varian biaya ini timbul karena ternyata hasil kuantitas bahan baku yang diperkirakan tidak tercapai, sehingga menjadi perhatian yang utama bagi perusahaan. Selama ini, tindak lanjut yang dilakukan oleh manajemen atas penyimpangan yang terjadi, lebih cenderung terhadap masalah pencapaian target hasil tanaman, yaitu dengan mencari faktor-faktor yang menyebabkan tidak tercapainya target tersebut, apakah karena faktor



alam, apakah karena serangan hama atau cara kerja dalam pemeliharaan tanaman tersebut tidak benar. Bila ternyata karena faktor alam, memang tidak banyak yang dapat dilakukan, namun bila pengaruh cuaca mengakibatkan populasi tanaman berkurang, maka dilakukan peremajaan tanaman atau menggantinya dengan varitas unggul.

Sedangkan bila target hasil tanaman tersebut tidak tercapai akibat adanya serangan hama, maka segera dilakukan tindakan penyemprotan untuk menghentikan serangan hama tersebut. Faktor lain yang dapat menyebabkan tidak tercapainya target tersebut, yaitu tanah yang kurang subur, sehingga akan mengakibatkan produksi menurun. Tindakan yang dilakukan yaitu dengan cara perbaikan lahan dan pemupukan yang seimbang, tepat dosis dan cara pemupukan yang benar.

Berdasarkan tindakan yang dilakukan terhadap ketiga faktor, yang menyebabkan tidak tercapainya target produksi, diharapkan dapat meningkatkan hasil tanaman atau bahan baku, sehingga biaya yang dikeluarkan sesuai dengan hasil yang diperoleh. Sedangkan tindakan manajemen yang dilakukan terhadap selisih yang terjadi, yaitu mencari penyebabnya serta melakukan tindakan yang diperlukan.

#### **4.5. Peranan Anggaran dalam Pengendalian Biaya Produksi Pengolahan Teh Hitam pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor.**



Anggaran biaya produksi yang dijalankan perusahaan adalah anggaran biaya produksi dengan meneliti setiap item biaya produksi yang dikeluarkan. Hal ini sangat membantu di dalam mencari titik-titik masalah untuk mengetahui kegiatan produksi yang dilaksanakan sudah memenuhi standar ataukah tidak. Penilaian ini sangat berguna dalam memeriksa setiap pos pengeluaran (biaya produksi) akan diketahui jumlah dan perbandingannya.

Pengendalian sangat diperlukan dalam setiap kegiatan perusahaan karena pengendalian merupakan alat untuk menilai dan mengevaluasi terhadap situasi yang terjadi baik melalui perencanaan maupun biaya yang telah dianggarkan sebelumnya. Pengendalian yang dilakukan adalah dengan menggunakan rencana biaya produksi tahunan. Hal ini memungkinkan titik permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan dalam menghadapi selisih nilai anggaran yang dianggarkan dengan realisasi pelaksanaannya.

Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, pihak manajemen dapat melakukan suatu analisis terhadap biaya produksi. Bila kemudian dari hasil evaluasi tersebut ditemukan penyimpangan-penyimpangan, maka dapat dilakukan analisis apakah penyimpangan tersebut wajar atau tidak.

Bila ditemukan penyimpangan yang tidak wajar, maka pihak manajemen akan mencari penyebab-penyebab dari terjadinya penyimpangan tersebut, kemudian pihak manajemen akan memberikan penjelasan-penjelasan atau komentar-komentar

... yang akan menghasilkan...  
... dengan...  
... untuk...  
... yang...  
... (...)

... yang...  
... yang...  
... yang...  
... yang...  
... yang...  
... yang...  
... yang...

... yang...  
... yang...  
... yang...  
... yang...

... yang...  
... yang...  
... yang...

penyebab terjadinya penyimpangan tersebut yang akan dituangkan dalam Laporan Manajemen Bulanan untuk selanjutnya dikirimkan ke kantor Direksi PTPN. VIII.

Direksi PTPN. VIII memberikan jawaban atas laporan manajemen bulanan yang dikirim oleh PTPN. VIII Gunung Mas, yaitu dengan mengirimkan evaluasi bulanan. Laporan ini dapat dikatakan sebagai hasil evaluasi yang dilakukan oleh Direksi PTPN. VIII atas laporan manajemen bulanan, sehingga laporan ini akan memperlihatkan maju-mundur prestasi dari PTPN. VIII Gunung Mas, dan berisi himbuan pihak Direksi kepada pihak manajemen untuk menindaklanjuti penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan. Ini berarti manajemen tidak hanya membutuhkan data biaya yang sebenarnya saja, akan tetapi juga dibutuhkan adanya anggaran sebagai tolok ukur guna diperbandingkan dengan data realisasi atau aktual.

yang dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan keuangan dalam Laporan  
keuangan PTPN VII. Untuk keperluan ini, PTNP VII  
Ditunjuk PTNP VII memberikan jawaban atas laporan keuangan PTNP VII  
yang dikirim oleh PTNP VII. Untuk PTNP VII yang telah dipertanggungjawabkan  
dalam Laporan ini dapat dikatakan sebagai hasil akhir yang dihasilkan oleh  
Ditunjuk PTNP VII atas laporan keuangan PTNP VII sehingga laporan ini akan  
dipertanggungjawabkan kepada PTNP VII dan PTNP VII. Untuk PTNP VII dan PTNP VII  
lainnya, Ditunjuk PTNP VII dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan  
yang diajukan. Untuk PTNP VII dan PTNP VII, Ditunjuk PTNP VII dapat  
menyampaikan data biaya yang sebenarnya agar dapat dipertanggungjawabkan  
dengan sebagai tolok ukur yang dipertanggungjawabkan dalam Laporan ini.

Hal ini

## **BAB V**

### **RANGKUMAN KESELURUHAN**

Perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang mengolah bahan baku menjadi barang jadi melalui proses produksi. Salah satu tujuan dari perusahaan tersebut adalah mencapai laba yang optimal sebagai usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam mencapai tujuan tersebut, perlu dilakukan pengelolaan perusahaan yang baik, termasuk salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah mengenai pengendalian biaya produksi.

Salah satu cara pengendalian biaya produksi yang mempunyai peranan penting bagi perusahaan, untuk menciptakan efisiensi dalam proses produksi adalah dengan menggunakan anggaran biaya produksi. Dengan adanya anggaran tersebut, maka pihak manajemen dapat melakukan tindakan pengendalian terhadap kegiatan proses produksi. Pengendalian yang baik hanya dapat dilakukan secara efektif, bila setiap pelaksana mengetahui benar-benar ruang lingkup dan tanggung jawabnya.

Demikian pula hal yang terjadi pada PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) VIII Gunung Mas Bogor sebagai perusahaan yang bergerak dibidang agribisnis hasil pengolahan teh. Kegiatan produksi merupakan hal yang sangat penting, sehingga membutuhkan pengendalian atas biaya-biaya yang terjadi selama kegiatan tersebut berlangsung. Oleh karena itu PTPN VIII Gunung Mas menetapkan anggaran biaya produksi sebagai tolok ukur dalam pengendalian biaya produksi.

Adapun tujuan dari penulisan ini, yaitu untuk mengetahui proses pembuatan dan penetapan anggaran biaya produksi pengolahan teh, meneliti dan mempelajari biaya-biaya produksi pengolahan teh, serta bagaimana anggaran biaya produksi pengolahan teh sebagai alat pengendalian biaya produksi, sehingga dapat diketahui, bagaimana peranan anggaran dalam pengendalian biaya produksi pengolahan teh.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, terkoordinasi, menyeluruh dan dapat diukur dalam satuan moneter untuk suatu periode tertentu dimasa yang akan datang, sedangkan manfaat yang dapat diberikan oleh anggaran antara lain yaitu sebagai alat perencanaan dan merupakan kerangka kerja terbaik untuk bisa menilai prestasi kerja. Anggaran itu sendiri terdiri dari bermacam-macam jenisnya, tergantung kebutuhan akan anggaran tersebut, termasuk diantaranya anggaran biaya produksi.

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran berada pada pimpinan tertinggi perusahaan. Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian administrasi atau panitia tersendiri.

Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur dalam pengendalian biaya, karena dengan adanya anggaran tersebut, memungkinkan perusahaan untuk melakukan evaluasi atas pelaksanaan kegiatan atau realisasi biaya, yaitu melalui perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya. Berdasarkan hasil perbandingan tersebut, manajemen dapat



menganalisis penyimpangan yang terjadi, mengidentifikasi penyebab-penyebab yang mengakibatkan terjadinya penyimpangan biaya tersebut.

Untuk memperoleh data dalam penulisan ini, penulis menggunakan metode penelitian dengan mengadakan studi kasus pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor. Adapun dalam pengumpulan data tersebut, baik primer maupun sekunder, penulis menggunakan metode studi kepustakaan dan studi lapangan.

PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas, menganut struktur organisasi garis, dimana PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab kepada Direksi PT. Perkebunan Nusantara VIII.

Pada struktur organisasi perusahaan, sebagaimana terlihat pada lampiran 1, nampak bahwa struktur organisasi perusahaan telah luas dan didalamnya terdapat pembagian pekerjaan yang mengarah kepada spesialisasi pekerjaan.

Selanjutnya dikemukakan pula teori-teori yang digunakan untuk menguraikan bab hasil dan pembahasan serta perbandingan untuk membuat penarikan kesimpulan dan rekomendasi.

Pabrik pengolahan teh diperkebunan Gunung Mas adalah pabrik pengolahan teh hitam jenis CTC (Crushing Tearling and Curling).

Dalam kegiatan proses pengolahan juga dilakukan sistem pengendalian intern dalam mengefektifkan proses produksi.

Proses penyusunan anggaran yang dilaksanakan pada PTPN. VIII Gunung Mas tidak ditangani oleh panitia anggaran secara khusus, tetapi hanya ditangani oleh bagian

administrasi, walaupun memang melibatkan bagian-bagian lain. Kemudian anggaran atau rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan dikirimkan ke Direksi PTPN. VIII Gunung Mas, untuk selanjutnya mendapatkan pengesahan menjadi RKAP yang termasuk di dalamnya anggaran biaya produksi, akan didistribusikan ke PTPN. VIII Gunung Mas untuk dilaksanakan.

Langkah selanjutnya pengendalian biaya produksi pengolahan teh hitam, alat atau teknik yang sering digunakan dalam perbandingan tersebut yaitu analisis varian, namun selama ini PTPN. VIII Gunung Mas tidak menggunakan analisis varian dalam melaksanakan perbandingan tersebut, tetapi hanya melakukan perbandingan biasa, setelah diketahui terdapat penyimpangan, kemudian dilakukan analisis untuk mengetahui penyebabnya.

Analisis tersebut dilakukan oleh bagian dari Gunung Mas untuk setiap bulannya, yang kemudian dituangkan dalam laporan manajemen sebagai penjelasan-penjelasan atas penyimpangan yang terjadi dan sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi selanjutnya.

Dari hasil penelitian diperoleh data-data anggaran biaya dan realisasi biaya produksi, kemudian berlandaskan dari teori yang ada dilakukan analisis untuk melihat penyimpangan yang terjadi atas pelaksanaan biaya tersebut. Namun, analisis yang dapat dilakukan terhadap biaya tersebut berbeda dengan analisis pada umumnya, karena pada perusahaan ini tidak terdapat biaya bahan baku, dan sebagai gantinya terdapat biaya tanaman yang merupakan biaya yang dikeluarkan dalam upaya memperoleh bahan baku.



Sehingga analisis yang dapat dilakukan yaitu terhadap biaya tanaman, biaya upah langsung dan biaya overhead pabrik.

Berdasarkan analisis yang dilakukan atas biaya produksi selama tahun 1998, dapat diketahui varian atau penyimpangan biaya yang terjadi, yaitu sebagai berikut : Biaya gaji dan tunjangan pegawai staf relatif konstan, hanya saja bila dilihat untuk satuan, akan terdapat kenaikan bila dibandingkan dengan anggaran.

Total varian tidak menguntungkan terjadi pada biaya pemeliharaan tanaman, hal ini diakibatkan adanya unsur biaya yang cukup besar yaitu pada biaya pemupukan dan pemberantasan hama, sehingga mengalami kenaikan sekitar 162,86%, penyebab terjadinya kenaikan tersebut, karena adanya kenaikan harga barang atau obat-obatan yang cukup tinggi. Begitu juga pada biaya panen dan pengangkutan ke Pabrik, pada biaya ini terdapat jumlah yang cukup besar yaitu biaya upah panen, dan pada biaya umum mengalami kenaikan sebesar 84% dari yang telah dianggarkan, sehingga terjadi varian yang tidak menguntungkan.

Secara keseluruhan hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa terdapat total varian biaya produksi yang tidak menguntungkan. Varian biaya yang tidak menguntungkan tersebut sebagian besar diakibatkan adanya kenaikan harga barang dan obat-obatan yang cukup tinggi. sehingga tidak sesuai lagi dengan anggaran perusahaan, hal ini merupakan dampak dari krisis ekonomi yang berkepanjangan selama tahun 1998 dan juga terjadinya musim kemarau panjang di tahun 1997 sehingga kuantitas hasil bahan baku yang telah ditargetkan tidak tercapai, maka tindak lanjut yang dilakukan



oleh pihak manajemen atas terjadinya varian tersebut, selalu mengenai upaya untuk meningkatkan hasil tanaman.

Dengan digunakannya anggaran biaya produksi sebagai tolok ukur dalam pengendalian biaya produksi, memungkinkan pihak manajemen untuk melakukan evaluasi atas pelaksanaan realisasi biaya, sehingga bila terdapat penyimpangan dapat diketahui dan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai peranan anggaran dalam pengendalian biaya produksi pengolahan teh pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas Bogor, maka penulis dapat menyimpulkan hal-hal sebagai berikut :

##### **A) Simpulan Umum :**

- 1) PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas merupakan unit dari PTPN. VIII, yang bergerak dibidang perkebunan, budidaya tanaman teh;
- 2) Salah satu produk yang dihasilkannya ialah produk teh. Produksi teh ini dilakukan secara terus menerus dengan bahan baku yang diperoleh dari dalam perusahaan itu sendiri, sedangkan pemasarannya menjadi wewenang pihak pusat PTPN. VIII;
- 3) PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas menerapkan anggaran sebagai tolok ukur dalam pengendalian biaya produksi pengolahan.

##### **B) Simpulan Khusus :**

- 4) PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas menganut struktur organisasi garis, yaitu adanya pendelegasian wewenang dari atasan ke bawahan dan adanya pertanggungjawaban dari bawahan kepada atasan;

- 5) Proses penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas ditangani oleh bagian administrasi, namun tetap melibatkan bagian tanaman dan bagian Produksi. Demikian pula halnya dalam penentuan produksi basah (hasil tanaman) dan produksi kering, ditetapkan oleh bagian tanaman dan bagian produksi;
- 6) Biaya produksi yang timbul merupakan komponen biaya terbesar dibandingkan komponen biaya lainnya. Salah satu biaya produksi di PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas adalah biaya produksi pengolahan;
- 7) Untuk pengendalian biaya produksi pengolahan PT. Perkebunan Nusantara VIII Gunung Mas menggunakan anggaran sebagai tolok ukurnya, namun dalam melakukan analisis, perusahaan tidak menggunakan teknis analisis varian, tetapi hanya sebatas membandingkan anggaran dan realisasi saja;
- 8) Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap biaya tanaman, maka dapat diketahui bahwa pada biaya pemeliharaan tanaman terdapat varian yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 1.638.431.156,-, pada biaya umum terdapat varian tidak menguntungkan sebesar Rp. 1.093.233.359,-, sedangkan pada biaya lainnya seperti : biaya gaji dan tunjangan pegawai, biaya panen dan biaya pengangkutan ke pabrik relatif konstan, atau dengan kata lain varian yang terjadi relatif kecil.

2) Proses penyusunan anggaran pada PT Perusahaan Nusantara VIII ditinjau dari ditinjau oleh bagian administrasi namun tetap melibatkan bagian keuangan dan bagian produksi. Pemilihan pada bagian keuangan disebabkan produksi masih (baru) namun itu produksi tetap melibatkan oleh bagian keuangan dan bagian produksi.

3) Biaya produksi yang sudah merupakan komponen biaya produksi di PT Perusahaan Nusantara VIII ditinjau oleh bagian keuangan dan bagian produksi. Pemilihan ini disebabkan karena biaya produksi merupakan bagian dari biaya produksi.

4) Untuk perencanaan biaya produksi pada PT Perusahaan Nusantara VIII ditinjau oleh bagian keuangan dan bagian produksi. Pemilihan ini disebabkan karena bagian keuangan dan bagian produksi merupakan bagian dari biaya produksi.

5) Perencanaan biaya produksi yang dilakukan oleh bagian keuangan dan bagian produksi pada PT Perusahaan Nusantara VIII ditinjau oleh bagian keuangan dan bagian produksi. Pemilihan ini disebabkan karena bagian keuangan dan bagian produksi merupakan bagian dari biaya produksi.

- 9) Penyebab utama varian tidak menguntungkan tersebut karena adanya krisis moneter yang mengakibatkan harga-harga dalam realisasi biaya produksi menjadi naik.
- 10) Secara umum anggaran sangat berperan dalam pengendalian biaya produksi terutama dalam kegiatan produksi pengolahan. Namun dalam kondisi tertentu seperti sekarang ini dimana terjadi krisis moneter dan ekonomi yang berkepanjangan, anggaran menjadi kurang berperan dalam pengendalian biaya produksi kecuali adanya perbaikan-perbaikan pada anggaran itu sendiri.

## **6.2. S a r a n**

Berdasarkan simpulan tersebut, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, oleh karena itu, penulis mencoba memberikan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan :

- 1) Dalam penetapan target produksi, terutama produksi basah (hasil tanaman) oleh bagian tanaman, hendaknya tetap memperhatikan kemampuan kebun dalam pencapaian target produksi pada tahun-tahun sebelumnya, agar target produksi yang ditetapkan benar-benar sesuai dengan kemampuan kebun dalam menghasilkan pucuk teh, sehingga perusahaan tidak kesulitan dalam mencapai target tersebut dan selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi diperkecil, yang juga dapat memperkecil varian biaya produksi.

- 2) Agar penggunaan anggaran sebagai tolok ukur dalam pengendalian biaya produksi lebih efektif, sebaiknya perusahaan menggunakan analisis varian biaya produksi dalam melakukan evaluasi atas realisasi biaya, dengan tujuan agar perusahaan dapat mengetahui penyebab terjadinya varian tersebut dengan lebih terinci, misalnya, apakah varian tersebut terjadi karena adanya perbedaan kuantitas atau harga dari bahan baku tersebut.
- 3) Sebaiknya perusahaan merevisi anggaran, agar peranan anggaran benar-benar menjadi tolok ukur dalam pengendalian biaya produksi, sehingga dapat mengatasi kondisi-kondisi yang kemungkinan akan terjadi.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Anthony, Robert N, Welsch, Glenn A, Reece, James, Fundamental of Management Accounting, 4 th., Edition. Richard D. Irwin, Inc. 1985.
2. Anthony, Robert N, Dearden, John, Bedford, Norton M. Management Control System. Fifth Edition. Richard D. Irwin, Inc. 1984.
3. Anthony, Dearden, Bedford. Sistem Pengendalian Manajemen. Jilid I, Edisi 6. Terjemahan Ir. Agus Maulana, MSM. Jakarta: Binarupa. 1992.
4. Cushing, Barry E. Accounting Information System and Business Organization. Third Edition, 1982.
5. Don R. Hansen. Management Accounting. Boston: PWS-KENT Publising Company, 1990.
6. Edward B. Deakin and Michael W. Maher. Cost Accounting. Third Edition. Boston: Richard D. Irwin Inc. 1991.
7. Glenn A Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon. Budgeting (Penyusunan Anggaran Perusahaan) Perencanaan dan Pengendalian Laba Edisi 5, terjemahan Anassidik Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
8. Horngren, Charles T., George Foster, Srikant M. Datar Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Ninth Edition. Prince Hall International Inc, 1994
9. Horngren, Charles T. Cost Accounting : Suatu Pendekatan Manajerial. Edisi 6. Terjemahan Marianus Sinaga, Jilid Satu. Jakarta: Erlangga, 1992.
10. Horngren, Charles Alih Bahasa Gunawan Hutauruk, MBA. Pengantar Akuntansi Manajemen. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga, 1986.

WARTAR PUSTAKA

1. Anthony Robert N. Welch, Glenn A. Foster, James Lindenberg and J. S. Srinivasan  
Accounting & the Bottom Line, Richard D. Irwin Inc. 1987
2. Anthony Robert N. Welch, John R. Kaplan, Richard D. Norton, M. Management Control  
System, Richard D. Irwin Inc. 1984
3. Anthony Robert N. Welch, Richard D. Norton, Richard D. Norton, M. Management Control  
System, Richard D. Irwin Inc. 1984
4. Anthony Robert N. Welch, Richard D. Norton, M. Management Control  
System, Richard D. Irwin Inc. 1984
5. Anthony Robert N. Welch, Richard D. Norton, M. Management Control  
System, Richard D. Irwin Inc. 1984
6. Anthony Robert N. Welch, Richard D. Norton, M. Management Control  
System, Richard D. Irwin Inc. 1984
7. Don R. Hansen, Management Accounting, Boston: W.W. Norton & Company, 1990
8. Richard E. Dahlen and Richard W. Kaplan, Cost Accounting, Third Edition, Boston: Richard D. Irwin Inc. 1981
9. Glenn A. Foster, Ronald W. Hilton, Paul M. London, Richard D. Norton, M. Management Control  
System, Richard D. Irwin Inc. 1984
10. Richard E. Dahlen, Cost Accounting, Boston: W.W. Norton & Company, 1990
11. Richard E. Dahlen, Cost Accounting, Boston: W.W. Norton & Company, 1990
12. Richard E. Dahlen, Cost Accounting, Boston: W.W. Norton & Company, 1990
13. Richard E. Dahlen, Cost Accounting, Boston: W.W. Norton & Company, 1990
14. Richard E. Dahlen, Cost Accounting, Boston: W.W. Norton & Company, 1990
15. Richard E. Dahlen, Cost Accounting, Boston: W.W. Norton & Company, 1990
16. Richard E. Dahlen, Cost Accounting, Boston: W.W. Norton & Company, 1990
17. Richard E. Dahlen, Cost Accounting, Boston: W.W. Norton & Company, 1990
18. Richard E. Dahlen, Cost Accounting, Boston: W.W. Norton & Company, 1990
19. Richard E. Dahlen, Cost Accounting, Boston: W.W. Norton & Company, 1990
20. Richard E. Dahlen, Cost Accounting, Boston: W.W. Norton & Company, 1990

11. Keith, Lyman A. and Richard Keith. Accounting: A Management Perspective. 2nd edition. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall, Inc. 1991.
12. Mas'ud Machfoedz, Drs., Ak, MBA Akuntansi Manajemen. Jilid 2, Edisi 4 Yogyakarta: BPFE- UGM, 1993.
13. Matz, Adolph, Usry, Milton F. Cost Accounting Planning and Control. Eight Edition, South Western Publishing Company, Cincinnati, West Chicago, 1987.
14. Milton F. Usry, Lawrence H. Hammer. Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian. Edisi ke-10. Alih Bahasa Alfonsus Sirait, SE., dan H. Wibowo. Jakarta: Erlangga, 1995.
15. Mulyadi, Drs., Ak, M.Sc. Akuntansi Biaya. Edisi 5 Yogyakarta: STIE-YKPN, 1992.
16. Munandar M., Drs. Budgeting: Perencanaan, Pengorganisasian dan Pengawasan Kerja. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE, 1992.
17. Rony, Helmy. Akuntansi Biaya, Pengantar untuk Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi. Jakarta, 1990.
18. Saputra, Gunawan Adi, Drs.,MBA., dan Marwan Asri, Drs.,MBA. Anggaran Perusahaan. Jilid I. Edisi 3. Yogyakarta: BPFE UGM, 1996.
19. Supriyono, RA., Drs.,MBA. Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE, 1993.
20. Welsch, Glenn A. Budgeting: Profit Planning and Control. Fourth Edition. New Delhi: Prentice Hall of India, 1984.



PT. PERKEBUNAN



REKENING		Bulan III		Bulan III		Bulan III		Bulan III		
		REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	
	LUAS AREAL : 736,400									
	Kering: Produksi sendiri	86.644,00	127.000,00	1.020.224,00	1.410.000,00					
	Produksi lancuran	0,00	0,00	0,00	0,00					
	Produksi TBM	0,00	0,00	0,00	0,00					
	Pembelian	2.400,00	0,00	34.518,00	0,00					
	Penjualan	-13.060,00	30.076,00	-276.722,00	378.799,00					
	Titip olah di PTP lain (Milik sendiri)	0,00	0,00	0,00	0,00					
	Titip olah dari PTP lain	0,00	0,00	0,00	0,00					
	Total	75.984,00	157.076,00	778.020,00	1.788.799,00					
	<hr/>									
600.00.01	BIAYA LANGSUNG TANAMAN									
601.	Gaji & Tunjangan Peg. Staf Tanaman	1.888,491	1.991,000	22,000,485	23,878,000	21.80	15.68	21.56	16.93	
	PEMELIHARAAN TANAMAN MENGHASILKAN									
01.	Gaji & Tunjangan Sosial Pegawai Non Staf	2,356,442	2,582,000	30,195,213	30,934,000	27.20	20.33	29.60	21.97	
02.	Upah Pengawas Tetap/Lepas & Premi	3,329,113	2,874,000	33,473,449	33,805,000	38.42	22.63	32.81	23.98	
03.	Jalan, Saluran Air & Teras	1,417,025	1,689,000	12,873,628	13,874,000	16.35	13.30	12.62	14.10	
04.	Penanaman / Penyisipan	432,788	3,010,000	1,631,597	15,047,000	5.00	23.70	1.60	10.67	
05.	Penyiangan	23,609,431	16,195,000	201,069,073	194,006,000	272.49	127.52	197.08	137.59	
06.	Pemberantasan Hama & Penyakit	167,357,265	20,948,000	1,210,014,608	239,911,000	1,931.55	164.94	1,186.03	170.15	
07.	Pemupukan	348,748,518	31,259,000	1,043,310,633	399,198,000	4,025.07	246.13	1,022.63	283.12	
08.	Pekerjaan Lain-Lain	7,074,622	6,219,000	111,903,367	73,215,000	81.65	48.97	109.69	51.93	
	Jumlah 601 :	554,325,254	84,776,000	2,644,471,568	1,006,040,000	6,397.73	667.53	2,592.05	713.50	
	Jumlah 600 / 601 :	556,213,745	86,767,000	2,666,472,053	1,029,918,000	6,419.53	683.20	2,613.61	730.44	
602.	PANEN DAN PENGANGKUTAN									
	PANEN									
01.	Gaji & Tunjangan Sosial Peg. Non Staf	2,872,779	3,094,000	33,254,629	37,128,000	33.16	24.36	32.60	26.33	
02.	Upah & Biaya Sosial Pengawas	4,874,260	4,550,000	52,397,704	53,566,000	56.26	35.83	51.36	37.99	
03.	Upah Panen/Mungut Hasil	118,775,133	100,202,000	1,219,762,115	1,197,910,000	1,370.84	789.99	1,195.58	849.58	
04.	Premi Pegawai Non Staf	0	0	2,013,752	0	0.00	0.00	1.97	0.00	
05.	Premi Pengawas	0	0	558,598	0	0.00	0.00	0.55	0.00	
06.	Premi Mungut	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
07.	Upah Tukang Pikul	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
08.	Stimulan	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
13.	Alat Perlengkapan Panen	6,355,250	0	12,397,250	14,620,000	73.35	0.00	12.15	10.37	
	Jumlah 602.01-13	132,877,422	107,846,000	1,320,384,048	1,303,224,000	1,533.60	849.18	1,294.21	924.27	
	PENGANGKUTAN KE PABRIK									
14.01.	Alokasi Biaya Pengangkutan (EAP)	6,210,293	4,987,000	53,596,827	63,013,000	71.68	39.27	52.53	44.69	
02.	Sewa Kendaraan Pihak Ketiga	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
03.	Muat Bongkar Tetap	833,950	1,351,000	9,507,530	15,899,000	9.63	10.64	9.32	11.28	
04.	Muat Bongkar Lepas	223,150	0	2,245,100	0	2.58	0.00	2.20	0.00	
	Jumlah 602.14	7,267,393	6,338,000	65,349,457	78,912,000	83.88	49.91	64.05	55.97	
	Jumlah Biaya Langsung (600, 601, 602)	696,358,560	200,951,000	4,052,205,558	2,412,054,000	8,037.01	1,582.29	3,971.88	1,710.68	

URAIAN		B I A Y A P R O O D U K S I							
		J U M L A H B I A Y A				B I A Y A P E R S A T U A N			
		Bulan Ini		Sampai Dengan Bulan Ini		Bulan Ini		S/D Bulan Ini	
		REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN
LURAS AREAL : 736,400									
Pindahan Biaya Langsung TM (600, 601, 602)		696,358,560	200,951,000	4,052,205,558	2,412,054,000	8,037.01	1,582.29	3,971.89	1,710.68
BIAYA UMUM ( Rek. 400 s/d 426 )		484,006,237	108,962,000	2,399,518,374	1,479,598,000	5,586.15	857.97	2,351.95	1,049.36
Dikurangi Alokasi Pada TSM		0	-13,142,000	-6,693,065	-179,456,000	0.00	-103.48	-6.56	-126.56
NETTO BIAYA UMUM		484,006,237	95,820,000	2,392,825,309	1,301,142,000	5,586.15	754.49	2,345.39	922.80
Biaya Penyusutan		-15,731,000	21,364,000	-188,772,000	256,368,000	-181.56	168.22	-185.03	181.82
NETTO BIAYA UMUM + PENYUSUTAN		468,275,237	117,184,000	2,204,053,309	1,557,510,000	5,404.59	922.71	2,160.36	1,104.62
Jumlah BIAYA TANAMAN (BL. TM & BU)		1,164,633,797	318,135,000	6,256,258,867	3,969,564,000	13,441.60	2,505.00	6,132.24	2,815.29
BIAYA PENGOLAHAN									
Gaji & Tunjangan Peg. Staf Pengolahan		0	1,312,000	5,918,781	15,734,000	0.00	8.35	7.61	8.80
PENGOLAHAN									
Gaji & Tunjangan Pegawai Non Staf		404,550	755,000	4,718,716	9,060,000	5.32	4.81	6.07	5.06
Upah & Biaya Sosial Pengawas/TU		1,608,804	916,000	15,237,198	10,790,000	21.17	5.83	19.58	6.03
Upah & Biaya Sosial Pengolahan Basah		4,316,375	3,787,000	45,770,605	44,579,000	56.81	24.11	58.83	24.92
Upah & Biaya Sosial Sortasi		1,683,280	1,240,000	16,427,660	14,592,000	22.15	7.89	21.11	8.16
Upah & Biaya Sosial Sampling/Analisa		316,200	348,000	3,286,720	4,095,000	4.16	2.22	4.22	2.29
Premi		0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
Bahan Kimia dan pelengkap		0	113,000	375,000	1,350,000	0.00	0.72	0.48	0.75
Alat-alat & Perlengkapan Pengolahan		23,900	320,000	7,163,293	3,838,000	0.31	2.04	9.21	2.15
Alat-alat & Perlengkapan Sortasi		0	430,000	27,273,976	5,156,000	0.00	2.74	35.06	2.88
Jumlah Rekening 603.00-603.09 Dipindahkan		8,353,109	7,909,000	120,253,168	93,460,000	109.93	50.35	154.56	52.25

DIPUSANTARA VIII ESN : GURUNG MAS			BIAYA PRODUKSI BUDIAYA : TEH CT				LMK - 13 BULAN : DESEMBER 1998		
KODOR SEBESING	URAIAN	JUNL AH B I H Y A				B I A Y A P E R S A T U A N			
		Bulan Ini		Sampai Dengan Bulan Ini		Bulan Ini		S/D Bulan Ini	
		REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN
	LUAS AREAL : 736,400								
10.	Pindahan Biaya Pengolahan (603.00-603.09 )	8,353,109	7,909,000	120,253,168	93,460,000	109.93	50.35	154.56	52.25
11.01	Bahan Bakar	13,454,999	15,817,000	133,910,984	175,560,000	177.08	100.70	172.12	98.14
11.02	Alokasi Listrik (PLTD)	28,240,602	14,119,000	245,887,896	185,942,000	371.67	89.89	516.04	103.95
11.03	Alokasi Listrik (PLIO)	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
11.04	Alokasi Air (SMH)	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
	Alokasi Biaya Pengangkutan (EAP)	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
	<b>Junlah Rek. 603</b>	<b>50,048,710</b>	<b>37,845,000</b>	<b>500,052,048</b>	<b>454,962,000</b>	<b>658.67</b>	<b>240.93</b>	<b>642.72</b>	<b>254.54</b>
1.	<b>PEMELIHARAAN PABRIK</b>								
01.	Bangunan Pabrik	9,117,121	1,775,000	46,155,834	21,216,000	113.99	11.30	59.32	11.86
02.	Mesin Pabrik	68,039,913	13,666,000	251,763,648	163,250,000	895.45	87.00	323.60	91.26
03.	Perabot & Perlengkapan Pabrik	0	0	47,000	0	0.00	0.00	0.06	0.00
05.	Alokasi Biaya Diesel	17,211,126	0	17,718,686	0	226.51	0.00	22.77	0.00
	<b>Junlah Rek. 604</b>	<b>94,368,160</b>	<b>15,441,000</b>	<b>315,685,168</b>	<b>184,466,000</b>	<b>1,241.95</b>	<b>98.30</b>	<b>405.75</b>	<b>103.12</b>
	<b>BIAYA PENGEPAKAN/PENSUNGKUSAN</b>								
01.	Gaji & Biaya Sosial Peg. Non Staf	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
02.	Upah Karyawan Harian	764,780	676,000	8,074,700	7,950,000	10.07	4.30	10.38	4.44
03.	Muat Bongkar	0	100,000	0	1,200,000	0.00	0.64	0.00	0.67
04.	Bahan Baku dan Pelengkap	27,188,148	12,414,000	130,577,229	148,521,000	357.81	79.03	244.95	83.03
05.	Alokasi Biaya Diesel	151,500	0	151,500	0	1.99	0.00	0.19	0.00
06.	Biaya pengepakan Teh Celup	2,199,450	0	2,498,070	0	28.95	0.00	3.21	0.00
	<b>Junlah Rek. 605</b>	<b>30,303,878</b>	<b>13,190,000</b>	<b>201,301,499</b>	<b>157,671,000</b>	<b>398.82</b>	<b>83.97</b>	<b>258.74</b>	<b>88.14</b>
	<b>Assuransi Pabrik</b>	<b>7,380,000</b>	<b>0</b>	<b>55,752,412</b>	<b>25,000,000</b>	<b>97.13</b>	<b>0.00</b>	<b>71.66</b>	<b>13.98</b>
	<b>Junlah Biaya Pengolahan Hasil Sendiri ( 600.00.02, 603 s/d 606 )</b>	<b>182,100,748</b>	<b>67,788,000</b>	<b>1,078,709,908</b>	<b>837,833,000</b>	<b>2,396.57</b>	<b>431.56</b>	<b>1,386.48</b>	<b>468.38</b>
	<b>Junlah Biaya Produksi Kebun Sendiri ( Biaya Tanaman dan Pengolahan )</b>	<b>1,346,880,931</b>	<b>385,923,000</b>	<b>7,336,518,825</b>	<b>4,807,397,000</b>	<b>15,545.00</b>	<b>3,038.76</b>	<b>7,191.09</b>	<b>3,409.50</b>
07.	<b>BIAYA PENGOLAHAN UNTUK ANTAR PTP</b>								
01.02	Biaya Pengolahan antar PTP	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
02.01	Pendapatan Pengolahan Kebun	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
02.02	Pendapatan Pengolahan antar	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
03.12	Malabar	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
03.12	Talum/Santosa	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
07.	<b>PENDAPATAN PENGOLAHAN ANTAR PTP</b>								
04.12	Malabar	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00
	<b>Junlah Biaya Pengolahan Seluruhnya ( 600.00.01, 603 s/d 607 )</b>	<b>182,100,748</b>	<b>67,788,000</b>	<b>1,078,709,908</b>	<b>837,833,000</b>	<b>2,396.57</b>	<b>431.56</b>	<b>1,386.48</b>	<b>468.38</b>

PTP HUSANTARA VIII KEBUN : GUNUNG MAS			BIAYA PRODUKSI BUDIDAYA : TEH CT				LMK - 13 BULAN : DESEMBER 1998			
HOMOR REKENING	URAIAN	JUMLAH BIAYA				BIAYA PER SATUAN				
		Bulan Ini		Sampai Dengan Bulan Ini		Bulan Ini		S/D Bulan Ini		
		REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	
	LUAS AREAL : 736,400									
608.	PEMBELIAN HASIL TANAMAN									
01.00	Pembelian kulit kina	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
01.	Produksi Basah Kebun Seinduk Gedeh	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Jumlah Rek. 608.01	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
04.	Produksi Kering Kebun Seinduk	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Tambaksari	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Panglejar	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Goalpara	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Gedeh	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Gunung Mas	0	818	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Panyairan	2,400	22,800	11,723,219	0	4,884.67	0.00	3,414.00	0.00	
	Cianten	0	8,500	0	0	0.00	0.00	3,599.91	0.00	
	Pangheotan	0	0	0	0	0.00	0.00	3,287.58	0.00	
	Montaya	0	2,400	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Parakan Salak	0	0	0	0	0.00	0.00	2,900.00	0.00	
	Jumlah Rek. 608.04	2,400	34,518	11,723,219	0	4,884.67	0.00	3,598.31	0.00	
609.	PENJUARAN HASIL TANAMAN									
01.	Produksi Basah Kebun Seinduk Panyairan	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
02.	Produksi Basah Pihak Ketiga	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
04.	Produksi Kering Kebun Seinduk	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Produksi kering kebun seinduk	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Malabar	0	-48,200	0	-238,932,480	0	0.00	0.00	0.00	
	Sinumbra	0	0	0	0	0.00	0.00	4,957.11	0.00	
	Rancabali	0	-4,000	0	-18,920,000	0	0.00	0.00	0.00	
	Panglejar	-10,000	-134,000	-74,650,000	-30,752,000	-684,186,580	-387,319,000	7,465.00	-1,022.48	
	Gedeh	0	-71,344	0	0	0	0.00	0.00	0.00	
	Unit Teh Celup/GMas	-3,060	-19,178	-22,842,900	0	-106,379,090	0	7,465.00	0.00	
05.	Produksi Kering Pihak ketiga	0	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	
	Jumlah Rek. 609	-13,060	-598,742	-97,492,900	-30,752,000	1,298,423,603	-387,319,000	7,465.00	-1,022.48	
	JUMLAH BIAYA PRODUKSI ( Kebun Seinduk + 607 - 609 )			1,261,111,250	355,171,000	6,165,719,035	4,420,078,000	16,597.06	2,261.14	
	SEBELUM + PENYUSUTAN			1,276,842,250	333,807,000	6,354,491,035	4,163,710,000	16,804.09	2,125.13	
	SESUDAH + PENYUSUTAN			1,261,111,250	355,171,000	6,165,719,035	4,420,078,000	16,597.06	2,261.14	
	BIAYA TANAMAN PER HA KEBUN SENDIRI			1,581,523	432,014	8,495,734	5,390,500	8,167.52	2,327.66	
	BIAYA PRODUKSI PER HA KEBUN SENDIRI			1,828,808	524,067	9,960,577	6,528,241	7,924.89	2,470.98	

U R A I A N	ANGGARAN Rp.	REALISASI Rp.	VARIAN/SELISIH Rp.
<b><u>BIAYA TENAGA KERJA (UPAH) LANGSUNG:</u></b>			
- Upah dan biaya sosial pengolahan basah	44,579,000.00	45,945,505.00	(1,366,505.00)
- Upah dan biaya sosial sortasi	14,592,000.00	16,427,660.00	(1,835,660.00)
- Upah dan biaya sosial pengawas/TU	10,790,000.00	15,237,198.00	(4,447,198.00)
- Upah dan biaya sosial sampling/analisa	4,095,000.00	3,316,720.00	778,280.00
<b>Total Tenaga Kerja (Upah) Langsung:</b>	<b>74,056,000.00</b>	<b>80,927,083.00</b>	
<b><u>BIAYA OVERHEAD PABRIK (BOP):</u></b>			
<b>a. Blaya Overhead Pabrik Tetap :</b>			
- Gaji dan Tunjangan Pegawai Staf Pengolahan	15,734,000.00	4,918,781.00	10,815,219.00
- Gaji dan Tunjangan Pegawai Non Staf Pengolahan	9,060,000.00	4,718,716.00	4,341,284.00
- Blaya Asuransi Pabrik	25,000,000.00	59,845,024.00	(34,845,024.00)
- Blaya Pemeliharaan Pabrik	219,315,000.00	444,222,523.00	(224,907,523.00)
<b>b. Blaya Overhead Pabrik Variabel :</b>			
- Bahan Kimia dan Pelengkap	1,350,000.00	375,000.00	975,000.00
- Alat dan Perlengkapan Pengolahan	3,838,000.00	7,163,293.00	(3,325,293.00)
- Alat dan Perlengkapan Sortasi	5,156,000.00	27,273,976.00	(22,117,976.00)
- Blaya Listrik (PLTD)	185,942,000.00	133,910,000.00	52,032,000.00
- Blaya Bahan Bakar	175,560,000.00	245,887,896.00	(70,327,896.00)
- Blaya Pengepakan/Pembungkus	446,004,000.00	274,109,143.00	171,894,857.00
<b>Jumlah B O P</b>	<b>1,086,959,000.00</b>	<b>1,202,424,352.00</b>	





# PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII ( P E R S E R O )

Jl. Sindangsirna No. 4 Bandung 40153 - Indonesia, Kotak Pos 1176, Telp. (62-22) 2038966  
Telex. 28168 ptp xii ia, Facs. (62-22) 231 455. Kawat : Kebun duabelas

Bandung, // Desember 1998

mor. : SB/SDM/ 907 /XII/1998  
mpiran : ---  
ihal : Riset

Kepada Yth.,  
Pembantu Dekan Bid.Akademik  
Fakultas Ekonomi UNPAK  
Jalan Pakuan,  
**B O G O R**

Menunjuk surat Saudara No. 156/D.I/FE-UP/XI/1998 tgl. 12 Nopember 1998 perihal tersebut diatas, dengan ini diberitahukan bahwa pada prinsipnya kami dapat menyetujui mahasiswa Saudara atas nama : **Maspuah Adawiyah** untuk melaksanakan **Riset** di PTP.Nusantara VIII, dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Tempat : Perk.Gunung Mas.
2. Waktu : Tanggal. 4 s/d 30 Januari 1999
3. Sebelum pelaksanaannya, agar yang bersangkutan menghubungi Administratur Perk.Gunung Mas.
4. Akomodasi dan lain-lain selama **Riset** tanggungan sendiri.
5. Menyerahkan 1 buah karya tulis hasil **Riset** tersebut ( yang telah dipresentasikan dihadapan Administratur dan unsur pimpinan setempat ) kepada Direksi PTP.Nusantara VIII, c/q. Bagian SDM.
6. Menjaga ketertiban dan mentaati segala peraturan yang berlaku dilingkungan PTP.Nusantara VIII.

Demikian, agar maklum.



Kepala Bagian SDM

R.S. Slamet, B.S, SH

mbusan :  
um

et.doc\surat\hal1

PT. PERKUBUMIHAN NUSANTARA VIII  
(PERSERO)

PT. PERKUBUMIHAN NUSANTARA VIII (PERSERO)  
Jl. ... No. ... Jakarta ...

Jakarta, W. Desember 1998

907-2111998

Riwayat

PT. PERKUBUMIHAN NUSANTARA VIII  
Jl. ... No. ... Jakarta ...

Maksud surat adalah ...  
Maksud surat adalah ...  
Maksud surat adalah ...  
Maksud surat adalah ...  
Maksud surat adalah ...

1. Tanggal ...
2. Waktu ...
3. Tujuan ...
4. ...
5. ...

Demikian surat ini ...  
Demikian surat ini ...



